



Manual sobre el Sistema de Modelos de Negocio de empresas vinculadas al turismo sostenible en los espacios naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla La Mancha.



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
El FSE invierte en tu futuro



Acciones gratuitas cofinanciadas por el FSE



© Fundación Andanatura, 2014

Edición: Fundación Espacios Naturales de Andalucía (Andanatura)

Redacción: Este estudio ha sido elaborado por el equipo de trabajo de la Fundación Andanatura, en colaboración con la Asociación para el Desarrollo Rural de Andalucía, ARA.

Este trabajo adapta la metodología abierta de Modelos de Negocio CANVAS, creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)) a las empresas ubicadas en los Espacios Naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha.



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
El FSE invierte en tu futuro



Acciones gratuitas cofinanciadas por el FSE



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



Fundación Biodiversidad



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
El FSE invierte en tu futuro



**Andanatura**  
Fundación Española de Apoyo al Medio Ambiente

Acciones gratuitas cofinanciadas por el FSE

# Introducción

La Fundación Espacios Naturales de Andalucía, Andanatura, es una entidad privada sin ánimo de lucro que tiene como objetivo promover el desarrollo socioeconómico sostenible de los Espacios Naturales y el medio rural a través de la capacitación empresarial. Desde su nacimiento, Andanatura ha realizado numerosas actividades dedicadas al cumplimiento de su objeto social, a través de diversos proyectos dirigidos a favorecer el desarrollo de nuevos yacimientos de empleo respetuosos con el medio natural, como el Turismo Sostenible.

Este *Manual sobre el Sistema de Modelos de Negocio de empresas vinculadas al Turismo Sostenible en los Espacios*

*Naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha* es fruto del proyecto Turisnatura II, que busca contribuir al desarrollo socioeconómico de los Espacios Naturales y el medio rural a través de la capacitación empresarial y el fomento de actividades económicas emergentes. Turisnatura II es un proyecto de Andanatura realizado en colaboración con la Fundación Biodiversidad (Programa EmpleaVerde) y cofinanciado por el Programa Operativo Adaptabilidad y Empleo del Fondo Social Europeo.

ESTE PROYECTO ES LA EVOLUCIÓN NATURAL DEL PROYECTO TURISNATURA, EN EL MARCO DEL CUAL SE DESARROLLÓ EL MANUAL PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y EL FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS EMERGENTES VINCULADAS AL TURISMO SOSTENIBLE EN LOS ESPACIOS NATURALES DE ANDALUCÍA

Entre ambos documentos median dos años de trabajo e investigación y una gran cantidad de conocimiento acumulado. En este caso, no sólo se ha ampliado el campo de



actuación, sino que todo ese conocimiento se ha volcado en el presente documento.

Si en *Turisnatura* exponíamos la metodología de Modelos de Negocio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009), y la aplicábamos de forma pionera al medio rural y a un sector concreto en expansión, el del turismo sostenible, aportando ejemplos y herramientas asequibles, en este caso ese conocimiento aislado ha crecido hasta configurar un Sistema de Mejora de la Rentabilidad de las Empresas Rurales.

*A TRAVÉS DE ESTE SISTEMA, LOS EMPRESARIOS, AUTÓNOMOS Y EMPRENDEDORES UBICADOS EN EL MEDIO RURAL PODRÁN MEJORAR SUS MODELOS DE NEGOCIO, INTRODUCIR INNOVACIONES EN ELLOS O DISEÑAR EL MODELO DE NEGOCIO DE SU EMPRESA DESDE CERO, A TRAVÉS DE LA COMPARACIÓN CON ESTÁNDARES DE ÉXITO.*

Además, a este Manual se incorpora un elemento novedoso, absolutamente imprescindible para las empresas y sus modelos de negocio, que no se ha analizado en profundidad

hasta ahora: el territorio. En este caso, nos referimos de forma concreta a tres regiones, Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha, que no sólo comparten características en cuanto a desarrollo empresarial, sino que constituyen, además, uno de los objetivos de desarrollo prioritarios del Fondo Social Europeo. Sin embargo, es necesario destacar que tanto la metodología como las reflexiones relativas al territorio son extrapolables, no sólo entre las tres regiones, sino de un espacio rural a otro.

Todos estos elementos hacen de este documento el primer paso para dar a conocer un Sistema con un objetivo claro: articular a todos los agentes territoriales que interactúan en el medio rural, para que la innovación, la competitividad y la innovación se integren en la actividad de las empresas.





# Índice

El sector turístico y su situación actual en los espacios naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha.

*Los espacios naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha.*

*Los espacios naturales y el sector turístico.*

*Problemática de las empresas ubicadas en espacios naturales y herramientas de mejora.*

Herramientas para la mejora empresarial: Los Modelos de Negocio.

*¿Qué es un Modelo de Negocio?*

Los espacios naturales y su implicación en los modelos de negocio.

*El territorio y su implicación en los Modelos de Negocio de las empresas rurales.*

*Variables territoriales de análisis.*

El Sistema de Modelos de Negocio del sector turístico: Patrones de éxito.

*Sistema de Mejora de la Competividad de las empresas rurales.*

*Patrones de Modelos de Negocio.*

Aplicación de los patrones a las empresas de los espacios naturales: Casos Prácticos.



## El sector turístico y su situación actual en los Espacios Naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha.

### *Los Espacios Naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha.*

La necesidad de hacer compatible la preservación de los valores medioambientales con la implicación de la población rural constituye la idea central de la formulación normativa sobre los Espacios Naturales (Elbersen B. y Prados M.J., 1999).

*LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS SON DEMARCACIONES REALIZADAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE UN ÁREA TERRESTRE O MARÍTIMA CON EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE PROPICIAR LA CONSERVACIÓN Y EL APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE UN PATRIMONIO NATURAL.*

Según la legislación española, ([Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y la Biodiversidad](#)), tienen la consideración de Espacio Natural Protegido aquellos territorios y zonas de litoral que cumplan al menos uno de los requisitos siguientes y sean declarados como tales:



🌿 Contener sistemas o elementos naturales representativos, singulares, frágiles, amenazados o de especial interés ecológico, científico, paisajístico, geológico o educativo.

🌿 Estar dedicados especialmente a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, de la geodiversidad y de los recursos naturales y culturales asociados.

Se estima que aproximadamente el 14% de la superficie terrestre en todo el mundo está salvaguardada bajo alguna figura de protección. En España actualmente hay 1.600 espacios protegidos declarados bajo diferentes figuras legales, que en total alcanzan los 6 millones de hectáreas terrestres (prácticamente el 12% de la superficie terrestre española) y unas 250.000 hectáreas marinas, situación que se ve

aumentada con los espacios integrados en la Red Natura 2000<sup>1</sup>.

Imagen 1. Mapa de Espacios Naturales Protegidos de España.



Fuente: ministerio de Medio Ambiente Medio Rural y Marino, 2012.

<sup>1</sup> Definida en el artículo 3 de la [Directiva 92/43/CEE](#) del Consejo Europeo de 21 de Mayo de 1992 relativa a la conservación de los hábitats naturales y de la fauna y flora silvestres (Directiva Hábitats).



En el caso de **Andalucía**, se crea la [Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía](#)<sup>2</sup> (RENPA), que se configura como un sistema integrado y unitario de todos los Espacios Naturales ubicados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía que gocen de un régimen especial de protección en virtud de normativa autonómica, estatal y comunitaria o convenios y normativas internacionales. Recoge ocho figuras de protección diferentes, entre las que se reparten los 150 espacios protegidos declarados y que abarcan una superficie de más de 1.700.000 hectáreas, aproximadamente el 20% de la superficie total de Andalucía.

La distribución de las categorías, figuras o designaciones de protección recaídas en los espacios integrantes de la RENPA, es la siguiente:

---

<sup>2</sup> Declarados bajo la Ley 2/1989, [de 18 de julio, por la que se aprueba el Inventario de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía](#) y se establecen medidas adicionales para su protección.

Imagen 2: Mapa Espacios Naturales Protegidos de Andalucía.



Fuente: Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, Junta de Andalucía, 2014.



 Espacios Naturales Protegidos: 2 Parques Nacionales, 24 Parques Naturales, 21 Parques Periurbanos, 32 Parajes Naturales, 2 Paisajes Protegidos, 49 Monumentos Naturales, 28 Reservas Naturales y 5 Reservas Naturales Concertadas.

 Espacios Protegidos Red Natura 2000: 195 Lugares de Importancia Comunitaria (LIC) y 63 Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA), según la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.

 Otras figuras de protección de espacios: 9 Reservas de la Biosfera (MaB, UNESCO), 25 Sitios Ramsar o Humedales de Importancia Internacional (Convenio Ramsar), 4 Zonas Especialmente Protegidas de Importancia para el Mediterráneo-ZEPIM (Convenio de Barcelona), 3 Geoparques (UNESCO) y 1 Patrimonio de la Humanidad (UNESCO).

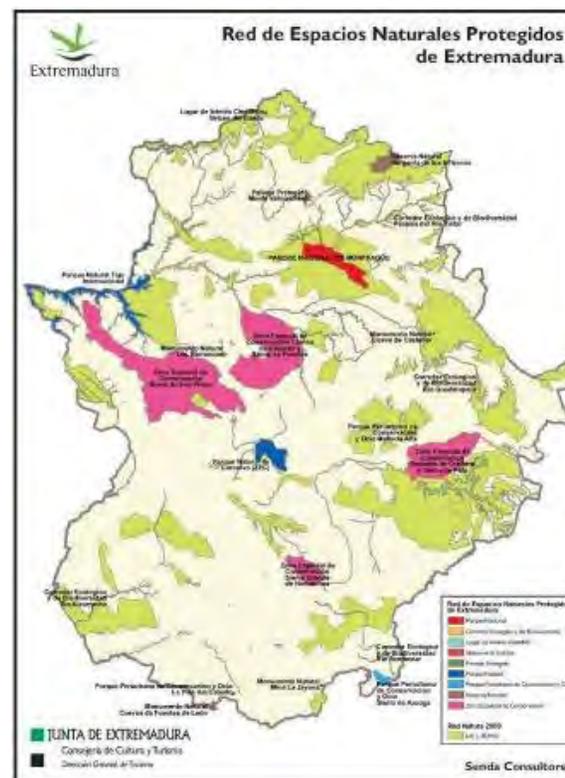


La **Comunidad Autónoma de Extremadura**, con el fin de conservar su patrimonio natural, cataloga sus Espacios Naturales bajo diferentes figuras de protección<sup>3</sup>. Estas figuras abarcan un total de 1.257.787 hectáreas aproximadamente, lo que supone un 30,2% de la superficie total de la región.

La [Red de Áreas Protegidas de Extremadura](#) está formada por:

- 🌿 Espacios Naturales Protegidos: 1 Parque Nacional, 2 Parques Naturales, 1 Reserva Natural, 4 Monumentos Naturales, 1 Paisaje Protegido, 4 Zonas de Interés Regional, 4 Parques Periurbanos, 1 Lugar de Interés Científico, 35 Árboles Singulares.
- 🌿 Espacios Protegidos Red Natura 2000: 87 Lugares de Importancia Comunitaria (LIC) y 69 Zonas de Especial

Imagen 3: Mapa de Espacios Naturales de Extremadura.



Fuente: Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Extremadura, 2014.

<sup>3</sup> Según la Ley 8/1998, de 26 de junio, de Conservación de la Naturaleza y Espacios Naturales de Extremadura, modificada por la [Ley 9/2006, de 23 de diciembre, la Red de Áreas Protegidas de Extremadura](#).



Protección para las Aves (ZEPA), según la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.

 Otras figuras de protección de espacios: 1 Reserva de la Biosfera (MaB, UNESCO), 3 Sitios Ramsar o Humedales de Importancia Internacional (Convenio Ramsar).



En el caso de la **Comunidad Autónoma de Castilla La Mancha**, la [Red de Áreas Protegidas de Castilla La Mancha](#)<sup>4</sup>, está compuesta por 110 espacios actualmente, integrando una superficie de 581.069,27 hectáreas. Está formada por:

- 🌿 Espacios Naturales Protegidos: 2 Parques Nacionales, 7 Parques Naturales, 22 Reservas Naturales, 24 Monumentos Naturales, 1 Paisaje Protegido, 4 Zonas de Interés Regional y 48 Micro reservas.
- 🌿 Espacios Protegidos Red Natura 2000: 72 Lugares de Importancia Comunitaria (LIC) y 38 Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA), según la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.
- 🌿 Otras figuras de protección de espacios: 1 Reserva de la Biosfera (MaB, UNESCO), 8 Sitio Ramsar o Humedales de Importancia Internacional (Convenio Ramsar).

Imagen 4: Mapa de Espacios Naturales de Castilla La Mancha.



Fuente: Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Castilla La Mancha, 2014.

<sup>4</sup> Creada por la [ley 9/1999, de 26 de mayo, de Conservación de la Naturaleza](#).



### ***Los Espacios Naturales y el sector turístico.***

La agricultura y la ganadería han sido las actividades económicas tradicionales en los Espacios Naturales, pero esta situación se ha visto modificada en los últimos años. El modelo agroganadero dominante hasta ahora ha ido perdiendo validez al tiempo que han ido surgiendo nuevas funciones como consecuencia de las demandas que se plantean en las sociedades actuales.

La respuesta a los problemas productivos de los Espacios Naturales no puede venir por tanto desde la perspectiva exclusivamente agraria, sino que se necesita una estrategia de desarrollo integral que promueva una diversificación de la actividad en estos territorios, y es ahí donde aparece el turismo como una de los sectores con mayor perspectiva de crecimiento.

Podemos decir que un Espacio Natural, por el hecho de ser declarado bajo una figura de protección, se revaloriza frente a

otros espacios que, con la misma riqueza natural, no reciben esta denominación y protección. De ahí que estas figuras, a la vez que son utilizadas para la protección de los valores naturales, constituyen un recurso para el desarrollo socioeconómico de la población local.

*LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS SE  
MERCANTILIZAN COMO PRODUCTOS  
COMERCIALIZABLES DESDE EL PUNTO DE VISTA  
TURÍSTICO.*

Por ello, teniendo en cuenta los valores que representan para un segmento significativo de la oferta turística, los espacios protegidos deben considerarse como **recurso**, en tanto que pueden definirse como elementos del medio natural susceptibles de atraer visitantes y producir disfrute (Vacas T., 2001). Este uso como recurso turístico es lo que abre la posibilidad de un desarrollo económico significativo en las áreas rurales de gran valor ecológico.



Según la tendencia actual, en la última década el uso turístico recreativo se ha incorporado como una función básica de los Espacios Naturales Protegidos y las zonas rurales en general, convirtiéndose estos en un recurso para el desarrollo socioeconómico de las zonas donde se ubican. Sin embargo, esto también puede acarrear graves problemas de sobrefrecuentación en estas zonas, en detrimento de la conservación y del abandono de actividades tradicionales. De ahí que una nueva corriente de turismo más sostenible y socialmente responsable con el medio en el que se desarrolla demande la existencia de productos originales y específicos bajo un prisma de calidad y autenticidad, huyendo de las masificaciones y buscando espacios en contacto con la naturaleza (Troitiño M.A., 1995).

La demanda social de espacios de ocio en la naturaleza ha influido en la afluencia de visitantes a los espacios protegidos. El interés por el medio ambiente, la divulgación de los Espacios Naturales en los medios de comunicación, Internet y

la creciente moda ecológica, son otros factores que han influido en el aumento de visitantes a estos espacios. Por ello, es de vital importancia que la planificación del espacio protegido establezca las condiciones en las que se puede realizar el consumo turístico del mismo, además de marcar las modalidades turísticas más apropiadas para garantizar la conservación del espacio y contribuir a maximizar la rentabilidad económica de la actividad turística existente.

La afluencia de visitantes a los Espacios Naturales es otro factor importante a la hora de analizar su uso como recurso turístico para el desarrollo socioeconómico de dicho territorio. En España, a finales de los ochenta y principios de los noventa ya se hablaba de la expansión de las actividades turísticas y recreativas y el uso de la naturaleza como fenómeno cada vez más importante. Muestra de ello era la aparición de nuevas actividades económicas relacionadas con el ocio y el recreo en la naturaleza o el apoyo institucional a estas actividades a través de programas de ámbito nacional y europeo como



LEADER I, II, PLUS, para el fomento del desarrollo socioeconómico del medio rural.

Todo esto no hace más que confirmar que el turismo en estos Espacios Naturales está destinado a desempeñar un papel cada vez más importante en los territorios rurales, de ahí su enorme interés como eje de desarrollo económico de dicha zona, ayudando a la creación y consolidación de empresas turísticas, fijando a la población en el territorio, revitalizando oficios tradicionales, etc.

*CONTRIBUIR A LA CONSERVACIÓN DE LOS ESPACIOS NATURALES A TRAVÉS DEL FOMENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS VINCULADAS AL TURISMO SOSTENIBLE ES UNO DE LOS ELEMENTOS CLAVE PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LOS MISMOS.*

El turismo y cualquier otra actividad vinculada al mismo se configuran como un sector de actividad de futuro, con potencialidad para cumplir con funciones sociales, económicas y ambientales, tales como la fijación de población

y la conservación del patrimonio natural y etnográfico del territorio.

Entre las principales ventajas de desarrollar e implantar actividades turísticas en un Espacio Natural se encuentran:

-  La contribución a la puesta en valor y conservación de los recursos naturales, a través de una gestión sostenible de los mismos.
-  Su capacidad para dinamizar y diversificar las economías de las zonas rurales.
-  Su capacidad para poner en valor el patrimonio natural y sociocultural de estas zonas.
-  Su contribución al aumento de la dimensión del mercado local, como consecuencia del crecimiento de la demanda de consumo que realizan los visitantes.
-  Su potencialidad como actividad generadora de empleo.



- 🌿 Su compatibilidad con las políticas de conservación y de desarrollo socioeconómico.
- 🌿 A nivel mundial, es uno de los principales sectores económicos y con mayor potencial de crecimiento, sobre todo en lo que respecta a la demanda del turismo de naturaleza y turismo rural.
- 🌿 El importante papel de las pequeñas empresas turísticas rurales, ya que son gestionadas por la población local.

*POR SUS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS, EL TURISMO SE CONFIGURA COMO UNA DE LAS ACTIVIDADES DINAMIZADORAS MÁS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE ZONAS RURALES.*

Pero si hablamos de los beneficios socioeconómicos que el turismo deja en los Espacios Naturales, existe un problema: muchos de los visitantes que acuden a un Espacio Natural no pernoctan en él, por lo que apenas contribuyen al sistema productivo del mismo.

Es aquí donde las empresas de turismo ubicadas en los Espacios Naturales tienen la oportunidad de convertir este flujo de visitantes en una corriente de turistas que proporcione riqueza al consumir los productos y servicios que el sector empresarial le ofrece.

*PARA CONVERTIR EN CONSUMIDORES A LOS VISITANTES DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS ES NECESARIA UNA ADECUADA OFERTA.*

### ***Problemática de las empresas ubicadas en Espacios Naturales y herramientas de mejora.***

Atendiendo a todo lo establecido anteriormente y según el informe *Empleo Verde en una Economía Sostenible*<sup>5</sup>, el turismo sostenible se presenta como un yacimiento emergente de empleo. De ahí que se considere un elemento indispensable

---

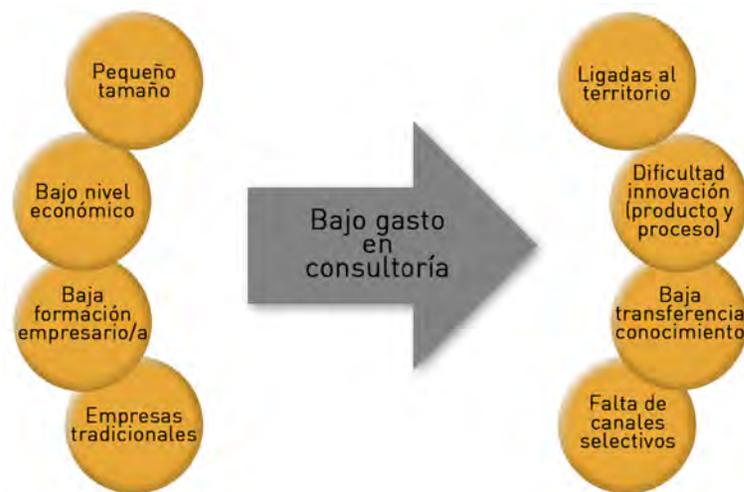
<sup>5</sup> Observatorio de la Sostenibilidad en España y Fundación Biodiversidad, 2010.



para el desarrollo rural sostenible en los Espacios Naturales, principales escenarios de este tipo de turismo.

Sucede, sin embargo, que las empresas que se ubican en estos espacios presentan ciertas características y problemáticas, que les impiden ser lo suficientemente rentables como para mantenerse activas. Por lo general, son empresas de pequeño tamaño, de entre uno y diez trabajadores, con un marcado carácter familiar, bajo nivel económico, escasa formación y, generalmente, muy tradicionales en su gestión. Estas características les suponen una gran dificultad añadida para innovar en productos y procesos, una baja transferencia de buenas prácticas y conocimientos entre ellas y una considerable falta de canales selectivos para llegar a sus clientes. De ahí que en estos territorios las empresas no compartan una metodología común de trabajo, debido principalmente a la inexistencia de un sistema que recoja todo el conocimiento derivado del funcionamiento de las propias

empresas, que permita su aprendizaje y que además, construya una estrategia de mejora en red entre ellas.



La solución a esta situación para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en los Espacios Naturales pasa por asumir que la innovación no consiste sólo en desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y tecnologías. Más bien al contrario, la realidad actual indica que lo que cuenta verdaderamente es la **innovación en los modelos de negocio**



que desarrollan sus estrategias empresariales. Por ello, y basándonos en la necesidad de diversificar los sectores productivos en estos espacios (buscando nuevos yacimientos de empleo), aumentar la competitividad del empresariado rural en el mercado y fomentar el desarrollo socioeconómico de estos territorios, la Fundación Andanatura ha desarrollado este manual, con el que pretende poner en marcha la implantación de la metodología de los *Modelos de Negocio* en los Espacios Naturales a través de la promoción de un ***Sistema de Mejora de la Competitividad de las Empresas Rurales***<sup>6</sup>. Esta metodología se posiciona como una herramienta de gestión empresarial para introducir la innovación en los modelos de negocio que actualmente se dan en los entornos naturales, para hacerlos más competitivos y rentables en el mercado actual. Y por otro lado, el *Sistema de Mejora de la Competitividad de las Empresas Rurales*, se

---

<sup>6</sup> Véase apartado *El Sistema de Modelos de Negocio del Sector Turístico: Patrones de éxito*.

presenta como un sistema de gestión de la promoción y la innovación a través del almacenamiento de información sobre los elementos exitosos de dichas empresas, desarrollando ***Patrones de modelos de negocio***<sup>7</sup> genéricos de éxito, en este caso de aquellas actividades incluidas en el sector turístico.

La metodología de Modelos de Negocio Canvas, relativamente novedosa y validada por aplicadores de todo el mundo, se presenta como la herramienta idónea para llevar la innovación a los Espacios Naturales, espacios que debido a la tipología de empresas que componen su sistema productivo tienen menor capacidad para innovar, tanto en productos como en procesos. De ahí que una herramienta de gestión empresarial visual y sencilla, como la presentada en el presente documento, sea de gran interés para las pequeñas empresas que emergen en los Espacios Naturales.

---

<sup>7</sup> Véase apartado *El Sistema de Modelos de Negocio del Sector Turístico: Patrones de éxito*.



A continuación describiremos la metodología de Modelos de Negocio y su aplicación a las pequeñas empresas de los Espacios Naturales.



## Herramientas para la mejora empresarial: Los Modelos de Negocio.

### *¿Qué es un Modelo de Negocio?*

El concepto de Modelo de Negocio, a pesar de ser ya utilizado en los años 50 por Peter Drucker (*La práctica del management*, 1954), se ha hecho popular en los últimos años gracias a su connotación en el mundo del e-Business, donde este término ha sido utilizado para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos de un negocio en Internet. No obstante, hay una coincidencia general en que el término Modelo de Negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio, es decir, es el mecanismo por el cual busca generar ingresos y beneficios y un resumen de cómo una empresa se planifica para servir a sus clientes. El Modelo de Negocio de una empresa comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- 📄 Cómo selecciona a sus clientes.
- 📄 Cómo define y diferencia su oferta.
- 📄 Cómo crea utilidad para sus clientes.



- 📁 Cómo consigue y conserva a los clientes.
- 📁 Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución).
- 📁 Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo.
- 📁 Cómo configura sus recursos.
- 📁 Cómo consigue el beneficio.

Se han desarrollado distintas metodologías para la aplicación de este concepto. Concretamente, la metodología de Modelos de Negocio más aceptada en la actualidad y en la que nos basaremos en el documento que nos ocupa, de cara a poner en marcha estrategias innovadoras en las pymes y micropymes rurales, es la denominada “Canvas”, que fue desarrollada en 2009 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Estos autores aportan la siguiente definición de un Modelo de Negocio:

“UN MODELO DE NEGOCIO ES UNA HERRAMIENTA CONCEPTUAL QUE CONTIENE UN CONJUNTO DE ELEMENTOS Y SUS RELACIONES, QUE NOS PERMITE EXPRESAR LA LÓGICA DE

NEGOCIO DE UNA EMPRESA ESPECÍFICA. ES LA DESCRIPCIÓN DEL VALOR QUE UNA EMPRESA OFRECE A UNO O VARIOS SEGMENTOS DE CLIENTES Y DE LA ARQUITECTURA DE LA EMPRESA Y SU RED DE SOCIOS PARA CREAR, COMERCIALIZAR, Y APORTAR ESTE VALOR A LA VEZ QUE GENERA UN FLUJO RENTABLE Y SOSTENIBLE DE INGRESOS. EN DEFINITIVA UN MODELO DE NEGOCIO DESCRIBE LAS BASES SOBRE LAS QUE UNA EMPRESA CREA, PROPORCIONA Y CAPTA VALOR.”

Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos, y lo divide en partes más pequeñas, que pueden ser abordadas tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

El Modelo de Negocio de una empresa, basado en la metodología Canvas o del Lienzo, es una representación simplificada de la lógica del negocio y describe lo que éste ofrece a sus clientes, cómo llega hasta ellos, cómo se



interrelaciona con ellos y, en definitiva, cómo la empresa gana dinero.

Con esta herramienta se pueden esbozar Modelos de Negocio existentes, reformularlos e incluso crear modelos nuevos. Para ello, es recomendable imprimir el lienzo en un formato de gran tamaño, de modo que se puedan realizar anotaciones y visualizar los elementos del modelo con notas autoadhesivas (post-its) y rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión del modelo, el debate, la creatividad y el análisis.

LA FUERZA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO VIENE DETERMINADA POR LA COMBINACIÓN Y SINERGIA QUE SE CONSIGA ENTRE LOS NUEVE BLOQUES. ÉSTOS TIENEN QUE RETROALIMENTARSE ENTRE SÍ E INTEGRARSE DE MANERA INNOVADORA PARA GENERAR DIVERSAS PRODUCTIVIDADES, CONFIRIENDO ASÍ FUERZA COMPETITIVA AL MODELO DE NEGOCIO.

(LUÍS HUETE, PROFESOR DEL IESE BUSINESS SCHOOL)

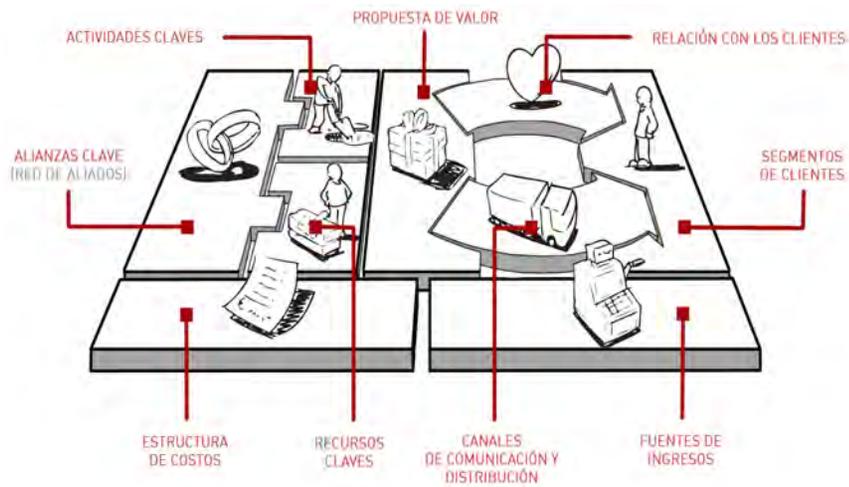
Además, la herramienta de Modelos de Negocio Canvas somete a la empresa a la prueba de la narración, es decir, le exige que presente coherencia entre la historia que “cuenta” y el Modelo de Negocio que desarrolla en su estrategia empresarial. Es decir, la empresa debe confrontar la historia (estrategia) con la prueba de los números (cuenta de resultados), un paso imprescindible en la configuración del Modelo de Negocio.

LOS MODELOS DE NEGOCIO TAMBIÉN APORTAN UNA CONEXIÓN NATURAL ENTRE LA FORMULACIÓN Y LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ES DECIR, CONSIGUEN TRASLADAR LA ESTRATEGIA AL DÍA A DÍA DE LA EMPRESA.

(JOAN E RICART, PROFESOR DEL IESE BUSINESS SCHOOL)

Es decir, los Modelos de Negocio conectan las elecciones llevadas a cabo en una empresa y las consecuencias de esas elecciones, lo que permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad, dando una visión realista y dinámica de la ventaja competitiva del Modelo de Negocio.





Por otra parte, la definición del Modelo de Negocio se presenta como el primer paso para el desarrollo de un proyecto empresarial, ya que de forma previa a la puesta en marcha, plantea la estrategia y describe la cuenta de resultados, proporcionando así un análisis preliminar de la viabilidad empresarial. Este análisis previo es fundamental para aumentar la capacidad de supervivencia de las empresas,

ya que éstas se construyen sobre una base sólida, con una estrategia estructurada y analizada de forma pormenorizada, habiendo tenido en cuenta todos los componentes que entran en juego en el Modelo de Negocio.

En resumen, un Modelo de Negocio queda configurado alrededor de cuatro decisiones básicas:

- 🌿 El mercado que se quiere ganar.
- 🌿 La propuesta de valor que se ofrece.
- 🌿 El diseño de las operaciones.
- 🌿 El sistema de entrega o distribución empleado.

Según esta metodología, el orden en el que se configuren los elementos (de dónde partamos a la hora de estructurar nuestro Modelo de Negocio) es importante en tanto que define el carácter de las empresas. Las ideas para crear un Modelo de Negocio innovador pueden partir desde cualquiera de los 9



bloques de construcción, aunque lo más recomendable es que partan de los clientes, ya que estos van a condicionar la totalidad del Modelo de Negocio.

A continuación describiremos de manera conceptual cada uno de los nueve bloques que componen el Modelo de Negocio Canvas, sobre los cuales trabajaremos a lo largo de este apartado.

A la hora de describir los nueve bloques que integran el Modelo de Negocio seguiremos la conceptualización que Osterwalder y Pigneur hacen de la metodología abierta Canvas en su obra *Generación de Modelos de Negocio* (Deusto, 2009).

### **BLOQUE 1. Segmentos de Mercado.**

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier Modelo de Negocio ya que ninguna

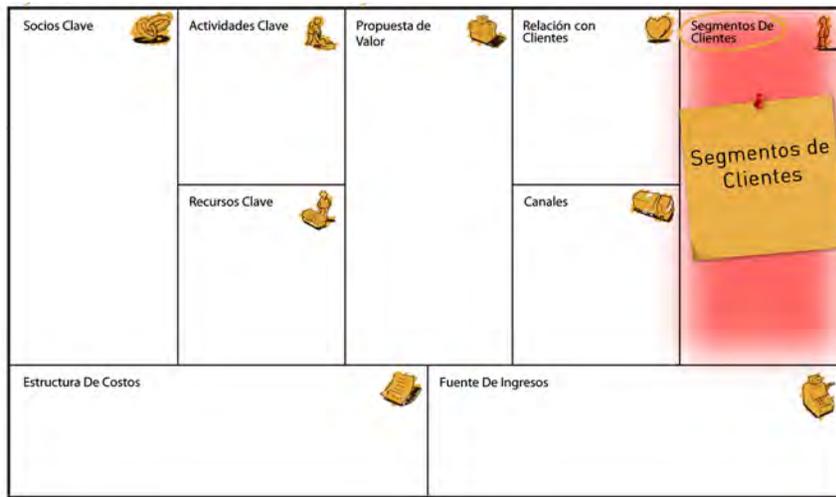
empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables. Es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. La segmentación de clientes es uno de los procesos estratégicos que se desarrollan en el marketing y que divide al mercado en grupos homogéneos con características similares, para aplicarles una estrategia diferenciada, satisfaciendo así, de forma eficiente, a cada grupo de clientes.

Podemos definir un **segmento** como un grupo homogéneo de consumidores con las mismas preferencias de compra, uso de productos, estilos de vida, etc., y al que una empresa decide captar y satisfacer más eficientemente que la competencia, dirigiendo a éste su programa de marketing<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Aída Gabriela Leyva G: *“De la segmentación convencional a la segmentación relacional”*.





Para definir los segmentos de clientes del Modelo de Negocio, hay que responder a las siguientes preguntas:

*¿PARA QUIÉN ESTAMOS CREANDO VALOR?  
¿QUIÉNES SON NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES?*

Un Modelo de Negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a



los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un Modelo de Negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

La diferenciación de los distintos segmentos de clientes que puede tener una empresa se determina atendiendo a que:

- 🌿 Sus necesidades requieran y justifiquen una oferta diferente.



- 🍃 Sean necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- 🍃 Requieran un tipo de relación diferente.
- 🍃 Su índice de rentabilidad sea muy diferente.
- 🍃 Estén dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Si analizamos la ubicación del área de clientes en el lienzo, podemos observar que se sitúa en la zona que recoge los aspectos de una empresa relativos sobre a quién se dirige la oferta, cómo llega ésta al cliente y cómo se relaciona la empresa con él.

Para identificar los potenciales clientes de una empresa podemos utilizar la metodología del **cliente objetivo**. Esta metodología, con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los

clientes, aporta el conocimiento del perfil de un cliente orientado a la propuesta de valor de la empresa, canales de contacto, relaciones más adecuadas con los clientes, y nos ayuda a entender mejor por lo que está dispuesto a pagar un cliente.

Las probabilidades de éxito de una propuesta de valor se multiplican cuanto más se enfoca o, dicho de otro modo, cuanto mejor definido está ese posicionamiento en la mente del consumidor.

*NO QUERAMOS SER TODO PARA TODO EL MUNDO, ELIJAMOS NUESTRO POSICIONAMIENTO BIEN DEFINIDO HACIA UNA NECESIDAD DEL CLIENTE.*

*(RIES Y TROUT, LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING)*

Según determina la larga experiencia de Andanatura con las pymes y micropymes ubicadas en entornos rurales, en el caso de una empresa perteneciente al sector turístico y ubicada en un Espacio Natural, según lo comentado anteriormente,



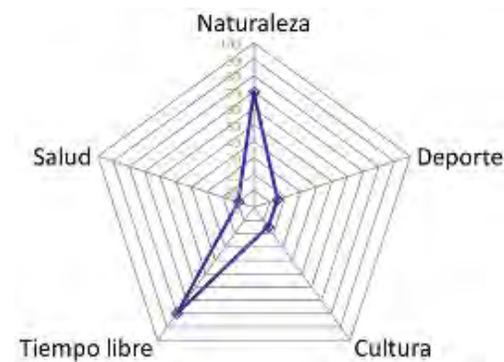
podríamos presentar distintos segmentos de clientes en función de la tipología de actividades/recursos que busquen en el territorio que visitan:

-  Turista de Naturaleza.
-  Turista de Salud.
-  Turista de Tiempo Libre.
-  Turista Cultural.
-  Turista de Deporte.

De esta forma, podemos posicionar a cualquier empresa de este sector en un gráfico como el mostrado en la figura anterior, con objeto de poder visualizar su cliente objetivo y proporcionarle información sobre la orientación que debe tener su oferta para acercarse lo máximo posible al cliente.

Esta figura, que representa la tipología de turistas/clientes que visita un Espacio Natural, se obtiene tras un exhaustivo análisis estadístico de las visitas que recibe dicho espacio. La representación de estos datos en este tipo de gráfico, ofrece

una visualización bastante intuitiva del tipo de cliente al que una empresa ubicada en este Espacio Natural debe dirigir su oferta y orientar sus campañas promocionales para que lleguen a él<sup>9</sup>.



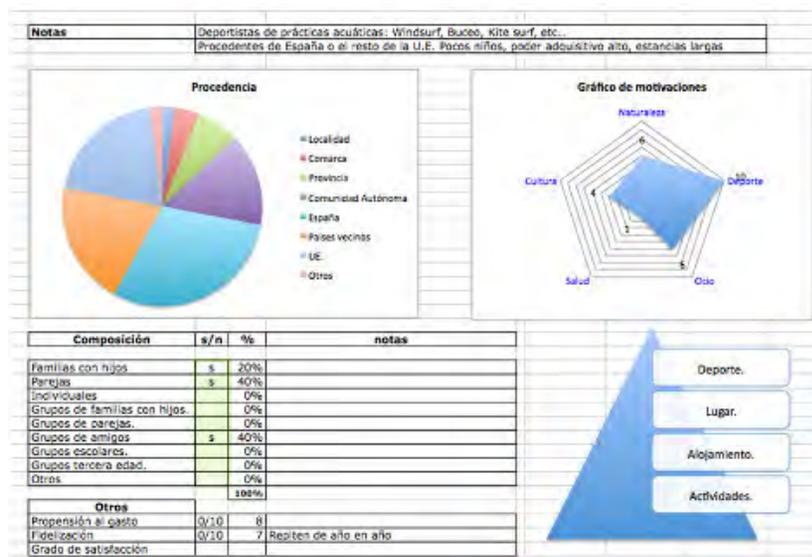
Determinar aspectos como la procedencia, la tipología, (es decir, si son familias, grupos, parejas, escolares, etc.), y establecer cómo es la pirámide de toma de decisiones del cliente para elegirnos como empresa, son elementos que reflejan el perfil del turista/cliente de una empresa y se

<sup>9</sup> Esta metodología para establecer el perfil de turistas de un Espacio Natural ha sido desarrollada por la Fundación Andanatura. Se engloba dentro de un proceso más amplio de búsqueda y análisis de información denominado Parametrización/Caracterización del Territorio y se presenta como elemento de gran importancia a la hora de definir o redefinir los Modelos de Negocio de las empresas ubicadas en un Espacio Natural.



presentan como decisivos a la hora de elaborar un buen Modelo de Negocio.

A continuación se muestra un ejemplo del perfil del turista que visita Tarifa, municipio andaluz perteneciente al Parque Natural de los Alcornocales y al Parque Natural del Estrecho.



Atendiendo a los datos reflejados en la figura anterior, una empresa de agroturismo ubicada en Tarifa o alrededores puede analizar la procedencia de los clientes que visitan el territorio, aspecto que le ayudará a la hora de realizar la promoción en el lugar de origen de la toma de decisiones. Además, proporciona información relativa a lo que buscan los clientes que visitan el Espacio Natural, útil para orientar mejor su propuesta de valor. Los porcentajes de visita de las distintas tipologías del cliente también proporcionan información para orientar la propuesta de valor, para establecer los mecanismos de promoción y relación con los clientes. Conocer la pirámide de toma de decisiones para la visita resulta de interés ya que indica al agroturismo en qué momento el cliente toma la decisión de elegir un alojamiento, lo que le permite anteponerse a la decisión.

En el caso del turismo en los Espacios Naturales extremeños, podemos concretar que la tipología de clientes que los visitan son, en su mayoría, familias con niños. Es por ello, por lo que



una empresa con esta información debe reorientar su propuesta de valor hacia este cliente y así satisfacer sus necesidades.

### BLOQUE 2. Propuesta de Valor.

En el apartado anterior planteamos algunos criterios novedosos para la segmentación de clientes como primer paso para la innovación del Modelo de Negocio. El objetivo no es otro que identificar clientes, aparentemente distintos, pero con necesidades no cubiertas comunes, a los cuales ofrecerles un paquete específico de productos (bienes y servicios), para su satisfacción. El conjunto de beneficios para el consumidor que dicho paquete promete, y por cuyo disfrute se da algo a cambio, es la “propuesta de valor”.

Ésta describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento/s de cliente/s específico/s, siendo éste el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. Las propuestas de valor son un conjunto de

productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento determinado, con la finalidad de solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Para ayudar a describir tu propuesta de valor, puedes hacerte las siguientes preguntas:



¿QUÉ ES LO QUE OFRECES AL MERCADO?

¿A QUIÉN OFRECES TU PROPUESTA DE VALOR?



¿CUÁL ES EL CONJUNTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ESPECÍFICOS QUE OFRECES A CADA UNO DE TUS CLIENTES?

¿CUÁL ES LA NECESIDAD/ES DEL MERCADO SATISFECHA POR LA PROPUESTA DE VALOR?

LO QUE OFRECEMOS, ¿ESTÁ ORIENTADO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES?

¿NUESTROS CLIENTES TIENEN OTRAS NECESIDADES QUE PODRÍAMOS SATISFACER?

¿PODRÍAMOS COMPLEMENTAR NUESTRA PROPUESTA DE VALOR A TRAVÉS DE ALIANZAS?

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Algunos aspectos que pueden contribuir a la creación del valor, según señalan Osterwalder y Pigneur, son:

 Novedad: Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles.

 Mejora del rendimiento: El aumento de rendimiento de un producto o servicio suele ser una forma habitual de crear valor. Tal es el caso, por ejemplo, de las pilas alcalinas, o las bombillas de bajo consumo.

 Personificación: En los últimos años, los conceptos de personificación masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala. Ejemplo en este sentido sería el sector artesanal, que refuerza su



producto en base a este aspecto, ya que un producto personalizado aporta un valor añadido al cliente.

 “El trabajo hecho”: También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Por ejemplo, Rolls Royce fabrica motores para las aerolíneas y su propuesta de valor implica la cesión y mantenimiento gratuito del motor, y a cambio recibe una cuota por cada hora de funcionamiento del mismo.

 Diseño: El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la electrónica y la moda, el diseño es una parte esencial de la propuesta de valor.

 Marca/estatus: Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Los surfistas utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

 Precio: Ofrecer un valor parecido a un menor precio es una práctica común para satisfacer las necesidades de

los clientes que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes en el resto de aspectos de un Modelo de Negocio. Las compañías aéreas de bajo coste han diseñado Modelos de Negocio completos y específicos para permitir los viajes más baratos.

 Reducción de costes: Otra forma de crear una propuesta de valor es ayudar a los clientes a reducir sus costes. Así, por ejemplo, hay empresas que ofrecen a su cliente abonar la diferencia si encuentran el mismo producto a un precio más bajo.

 Reducción de riesgos: La reducción de riesgos aporta un valor al cliente, siendo éste un valor determinante a la hora de elegir un producto u otro. Esta forma de crear valor la aplican las empresas de vehículos de segunda mano, que ofrecen una garantía de servicio de un año, reduciendo así el riesgo de las reparaciones y averías para sus clientes.



 Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Es el caso de empresas, como Fórmula GT Experience, que ofrecen la experiencia de pilotar un fórmula 1, algo inaccesible para la mayoría de clientes por su exclusividad.

 Comodidad/utilidad: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también pueden ser una fuente de valor. Un ejemplo de esto podría ser el iPod de Apple, que ofrece a sus clientes la comodidad de comprar, descargar y escuchar música a través de iTunes.

La propuesta de valor desarrollada debe estar basada en alguno de estos factores, pero la cuestión es determinar cuál o cuáles de ellos serán los utilizados.

Por otro lado, la contextualización del consumo también es un elemento importante a la hora de definir o redefinir una

propuesta de valor, es decir, debemos posicionar el producto o servicio en el mercado actual y “amoldarlo” a esa situación. Tener en cuenta la evolución de la propuesta de valor y su contextualización es clave para un buen Modelo de Negocio. Por ejemplo, en el caso del sector de la sal, podemos observar cómo ha habido una contextualización del consumo y una evolución de la propuesta, ya que ha introducido nuevos segmentos de clientes como el canal Horeca, las tiendas gourmet, etc., que comenzaron a demandar este producto, pero contextualizado. De ahí su nuevo *packaging*, sus diferentes tipologías, su maridaje, etc., e incluso su transformación en un producto turístico, gracias al atractivo de su proceso de elaboración artesanal.

### **BLOQUE 3. Canales de Comercialización.**

Otro de los bloques que componen el Modelo de Negocio de una empresa es el sistema de entrega del producto o servicio



al cliente, lo que equivale a hablar de los canales de distribución y de la manera en la que se articulan los procesos de venta, servicio y post-venta.

*“LA DISTRIBUCIÓN DEBE BASARSE EN LAS NECESIDADES Y COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES”*  
*(BUND, B., 2006).*

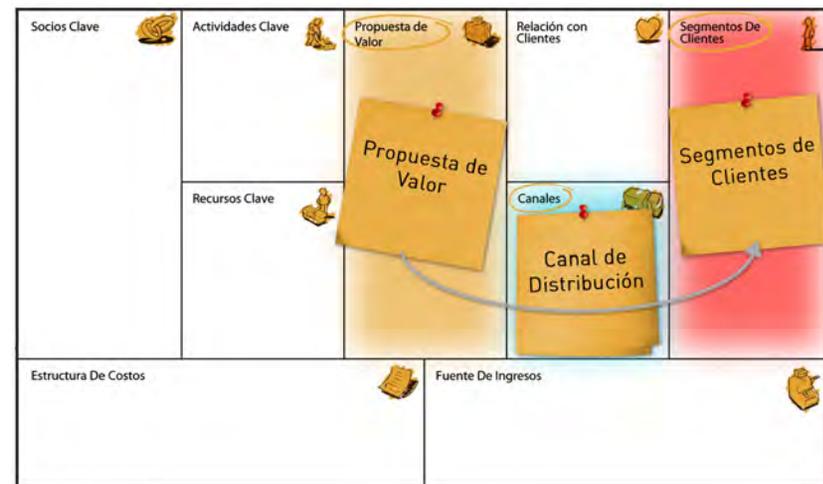
En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de clientes para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor: los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- 🌿 Dar a conocer a los clientes los productos y servicios.
- 🌿 Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.

- 🌿 Permitir que los clientes compren productos y servicios.
- 🌿 Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- 🌿 Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

Para analizar el canal de comercialización de un Modelo de Negocio, hay que contestar las siguientes preguntas:



¿CÓMO DAMOS A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NUESTRA EMPRESA?

¿CÓMO AYUDAMOS A LOS CLIENTES A EVALUAR NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

¿CÓMO PUEDEN COMPRAR LOS CLIENTES NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

¿CÓMO ENTREGAMOS A LOS CLIENTES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

¿QUÉ SERVICIO DE ATENCIÓN POSTVENTA OFRECEMOS?

Para comercializar de manera eficaz una propuesta de valor hay que elegir qué canal o combinación de ellos hay que utilizar para llegar lo más eficazmente posible a los clientes. Los embudos del marketing se presentan como una estrategia para seleccionar el canal de distribución más adecuado y menos costoso para la empresa. Básicamente, son la forma que tiene la empresa de canalizar todos sus esfuerzos de marketing y de conducir a sus potenciales clientes, a través de

un sistema probado, para que luego eventualmente se conviertan en clientes de pago.

Las empresas deben comunicarse con más clientes de los que finalmente pagarán por el producto y, atendiendo al tipo de empresa, esta tendrá que comunicarse con un mayor número de potenciales clientes que otras. Utilizando el embudo del marketing de forma correcta se aprovechan mucho mejor los canales de comunicación establecidos con el cliente, ya que cuando la empresa se comunica con un potencial cliente tiene la certeza y la ventaja que el cliente ya está interesado en lo que la empresa le ofrece y en lo que la empresa tiene que comunicarle.

Las pequeñas empresas no suelen dar mucha importancia a este tipo de herramientas. Están más preocupadas por atraer más clientes potenciales hacia su propuesta de valor y no entienden que esto no significa que la empresa gane más dinero: hay que ver el bosque y no el árbol. Es algo que se



suele dejar de lado en la estrategia de marketing y hay que evitar hacerlo. Otra razón por la cual muchas empresas no tienen un Embudo de Marketing es porque configurarlo no es tarea fácil, y su configuración requiere la ayuda de profesionales especializados.

A la hora de crear su canal o canales de distribución, una empresa puede recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales o potenciales. Al seleccionar los canales, debe conseguir obtener con ellos una ventaja diferencial frente al resto de empresas con igual o similar propuesta de valor. Atendiendo a las tipologías de canales de distribución existentes, podemos distinguir entre canales propios y canales de socios comerciales y entre canales directos y canales indirectos y es una decisión primordial elegir un tipo de distribución u otra.

Se habla de distribución directa cuando el canal está formado sólo por la empresa y el consumidor final; es indirecta cuando

al menos existe un intermediario entre la empresa y el consumidor. Pero para que una empresa elija la tipología de distribución más adecuada a su Modelo de Negocio, debe hacerse de forma previa la siguiente pregunta:

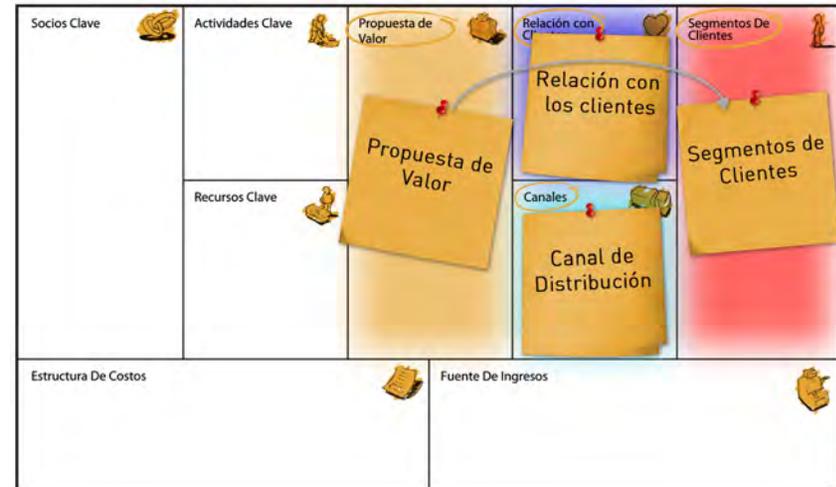
#### ¿DÓNDE Y CÓMO PREFIEREN COMPRAR LOS CLIENTES?

Cabe destacar que los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. Por otro lado, en los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.



#### BLOQUE 4. Relaciones con los clientes.

Las relaciones con el cliente son el puente entre el consumidor y el fabricante, por lo que deben ser relaciones muy activas y que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades de los clientes. En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de clientes. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada uno de ellos, de forma personal o automatizada, según señalan Osterwalder y Pigneur.



Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- 🍃 Captación de clientes.
- 🍃 Fidelización de clientes.
- 🍃 Estimulación de ventas (venta sugestiva).

Para definir el tipo de relación a establecer en nuestro Modelo de Negocio, hay que responder las siguientes preguntas:

¿QUÉ RELACIÓN ESPERAN NUESTROS CLIENTES?

¿QUÉ RELACIONES HEMOS ESTABLECIDO CON NUESTRO CLIENTE?

¿CUÁL ES EL COSTE?

¿CÓMO LAS INTEGRAMOS EN NUESTRO MODELO DE NEGOCIO?



Al término que engloba las relaciones de una empresa con sus clientes se le conoce como **CRM**<sup>10</sup> (*Customer Relationship Management*). Las herramientas CRM pueden considerarse las soluciones para conseguir desarrollar la teoría del marketing relacional, que consiste en centrar la estrategia de negocio, en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes. El marketing relacional se centra en las relaciones con los clientes y en el desarrollo de relaciones a largo plazo con el resto de agentes vinculados a la empresa (modelo de mercados ampliados).

Es importante destacar que Internet ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional, ya que ha conseguido minimizar los costes de interacción, ha proporcionado bidireccionalidad a la comunicación empresa-consumidor, tiene mayor eficacia y eficiencia en las acciones

de comunicación, y ha proporcionado una mejora en la atención al cliente, al ser un servicio activo las 24 horas del día, los 365 días del año. A su vez, otorga la capacidad de comunicarse con cualquier sitio desde cualquier lugar, mejorando de esta manera los procesos y transacciones comerciales. Por ello, podríamos decir que Internet es una herramienta indispensable en la actualidad en el Modelo de Negocio de cualquier empresa.

Los beneficios que puede aportar una herramienta de e-CRM en una empresa son muy importantes, aunque lo primero que hay que tener en cuenta es que la empresa debe estar preparada para albergar el proceso que supone la implementación de la herramienta. Si no es así, la empresa puede verse inmersa en una difícil situación.

---

<sup>10</sup> Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young en noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).



## BLOQUE 5. Fuentes de Ingresos.

La estructura de ingresos de un Modelo de Negocio representa las fuentes a través de las cuales obtenemos ingresos, asegurando a la vez la sostenibilidad del modelo. En este apartado vamos a describir los flujos de caja que genera una empresa, para lo cual lo primero que debe preguntarse la empresa es:

### ¿POR QUÉ ESTÁN DISPUESTOS A PAGARLOS CLIENTES?

Pudiendo así establecer las distintas fuentes de ingresos del negocio.

Siguiendo siempre el método de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio*, es necesario resaltar las preguntas clave para describir una estructura de ingresos:

### ¿POR QUÉ VALOR ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR NUESTROS CLIENTES?

### ¿POR QUÉ PAGAN ACTUALMENTE?

### ¿CÓMO PAGAN ACTUALMENTE?

### ¿CÓMO LES GUSTA PAGAR?

### ¿CUÁNTO REPORTAN LAS DIFERENTES FUENTES DE INGRESOS AL TOTAL DE INGRESOS?

En un Modelo de Negocio pueden coexistir diferentes tipos de fuentes de ingresos. Las formas de generar ingresos son:

- 🌿 Venta de productos y activos: Esta fuente de ingresos por transacciones reporta pagos puntuales por una venta concreta. La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Por ejemplo, una empresa de venta de vehículos tendría este tipo de fuente de ingresos.
- 🌿 Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Los operadores de telefonía son un ejemplo de este tipo de fuente de



ingresos. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por transportar paquetes de un lugar a otro.

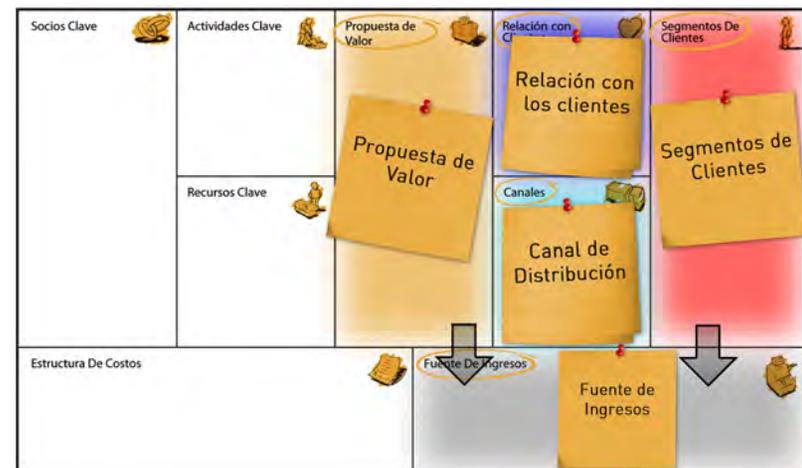
🌿 Cuota de suscripción: Este tipo de ingreso se genera por el acceso ininterrumpido a un servicio. Un ejemplo de esta categoría son las cuotas de mensuales que cobran los gimnasios por acceder a sus instalaciones.

🌿 Préstamo/alquiler/leasing: Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo. Este es el caso de los ingresos por alquiler de equipos deportivos que hacen algunos hoteles.

🌿 Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. Por ejemplo, la propiedad intelectual de una canción genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

🌿 Gastos de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

🌿 Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Cada vez es más común para las empresas el cobro de ingresos por publicidad, como

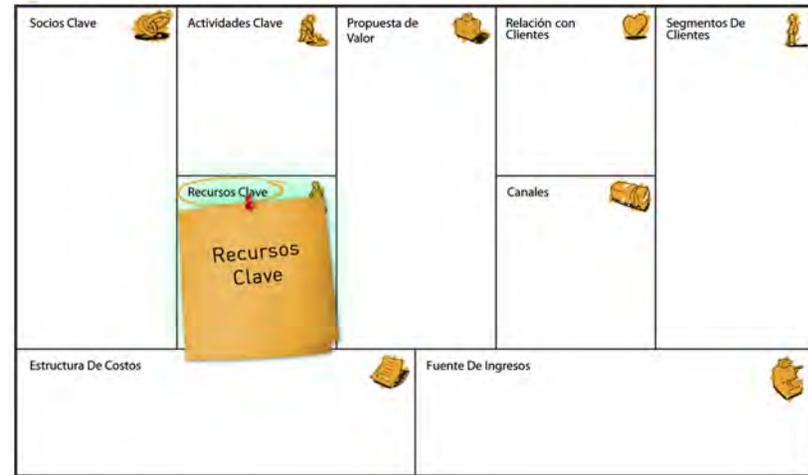


sponsor o patrocinador de determinadas marcas comerciales.

### BLOQUE 6. Recursos Claves.

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en el back office de la empresa. Una vez elegida la propuesta de valor y relacionada con el resto de bloques definidos anteriormente, podremos determinar cuáles son los recursos clave del Modelo de Negocio de la misma. En el caso de haber varias propuestas de valor, el proceso lógico de deducción de los recursos clave debe hacerse con cada propuesta. En este bloque se van a describir los activos más importantes o recursos clave para que un Modelo de Negocio funcione.

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su oposición a los cambios, potenciando el



concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión centrada en el cliente. En la planificación estratégica, definir cuáles son esos procesos clave y todos los recursos necesarios es esencial para la confección del Modelo de Negocio. Por ello, se establece que los recursos clave de un negocio se determinan por la necesidad de su existencia para otorgarle viabilidad y coherencia al Modelo de Negocio.

Todos los Modelos de Negocio requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con



segmentos de mercado y percibir ingresos. De esta forma, por ejemplo, para las empresas ubicadas en los Espacios Naturales y que basan su propuesta de valor en un recurso natural, un recurso clave es el propio entorno natural. En el caso de un guía turístico, por ejemplo, el personal de la empresa, en este caso el guía, es considerado un recurso clave ya que de él depende la propuesta de valor que ofrece la empresa.

Según Osterwalder y Pigneur, los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Asimismo, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

A continuación se describen las posibles categorías de recursos clave que pueden darse en una empresa:

 Físicos: Los recursos físicos incluyen activos tales como las instalaciones, edificios, vehículos, máquinas, entre otros.

 Intelectuales: Se entiende por recursos intelectuales las marcas, la información privada, las patentes, los derechos de autor, las asociaciones y bases de datos de clientes, etc., elementos que cada vez toman más importancia en un Modelo de Negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.

 Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, pero en algunos Modelos de Negocio las personas son más importantes que en otros, como en el caso anteriormente comentado de un guía de naturaleza. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

 Económicos: En determinados Modelos de Negocio se requieren recursos económicos tales como efectivo, créditos, garantías o avales para determinados



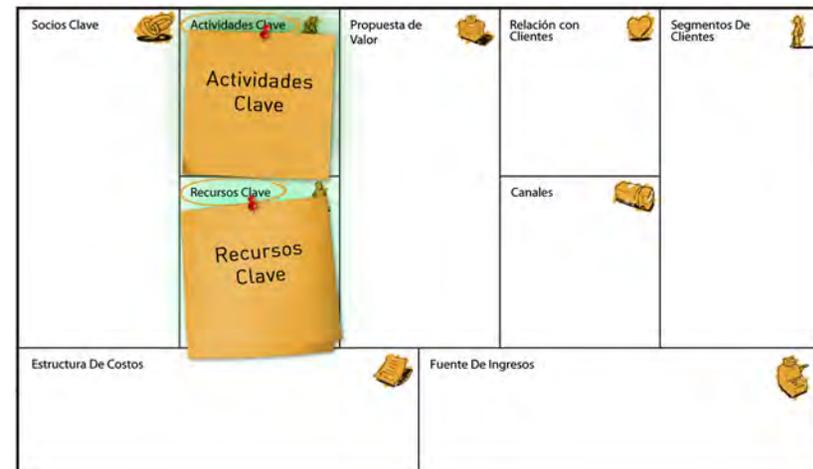
contratos, de ahí la importancia de este tipo de recursos.

### BLOQUE 7. Actividades Claves.

Tomando la propuesta de valor de mayor importancia del Modelo de Negocio, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se pueden definir las actividades clave necesarias para poner en valor la oferta propuesta. En este bloque se presentan las actuaciones con mayor importancia para que funcione el Modelo de Negocio de una empresa.

Los Modelos de Negocio requieren una serie de actividades de gran importancia para su funcionamiento, para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor que llegue a los clientes, que establezca relaciones con ellos y que haga que se

consigan ingresos. Pero las actividades clave varían en función del Modelo de Negocio establecido. Por ejemplo, en el caso de la política de recursos humanos de la empresa Mercadona, la excelente atención al cliente y una constante innovación y priorización en la calidad son actividades clave para que su Modelo de Negocio haya despuntado.



Para definir las actividades clave de un Modelo de Negocio, es necesario hacerse las siguientes preguntas:



¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE REQUIERE LA PROPUESTA DE VALOR?

¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE REQUIEREN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN USADOS?

¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE REQUIEREN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES?

¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE REQUIEREN LOS FLUJOS DE INGRESOS?

Para cada Modelo de Negocio hay que determinar qué actividades serán clave para organizar y convertir los recursos de la empresa en productos o servicios interesantes. No hay duda de que todo Modelo de Negocio requiere de una serie de actividades para funcionar correctamente, pero no son las mismas para todos y no todas son clave. Por ello, es determinante analizar todos los bloques que componen el Modelo de Negocio de cualquier empresa y determinar cuáles encierran actividades verdaderamente determinantes para el éxito de cualquier negocio específico.

Dependiendo de la manera en la que un negocio genera ingresos, algunas actividades del mismo son más importantes que otras. Así, por ejemplo, si una empresa vende por Internet, la seguridad en el manejo de transacciones y la administración de datos del cliente son actividades muy importantes, por lo que debe poner especial atención en invertir en la tecnología de protección adecuada y de ser posible en obtener una certificación que avale la seguridad de su sitio. Otro caso es el de las farmacéuticas, cuya constante búsqueda de innovación exige que su actividad central sea la de investigación y desarrollo. Otro ejemplo es el de un sitio web cuyos ingresos se basan en publicidad, que necesitará incluir actividades generadoras de mucho tráfico.

LO IMPORTANTE ES SABER RECONOCER CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE TIENES QUE INVERTIR MÁS RECURSOS PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIO FUNCIONE.



## BLOQUE 8. Socios Clave.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus Modelos de Negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En este bloque se presenta la red de socios y proveedores clave que contribuyen al funcionamiento de un Modelo de Negocio, bloque cada vez más importante en una economía global e interrelacionada.

Las asociaciones entre empresas son cada vez más importantes para la construcción de un Modelo de Negocio sólido, ya que suponen la creación de alianzas para optimizar la gestión, reducir riesgos o adquirir recursos.

Para definir las asociaciones clave de una empresa, hay que preguntarse:

¿QUIÉNES SON NUESTROS SOCIOS CLAVE?

¿QUIÉNES SON NUESTROS PRINCIPALES PROVEEDORES?

¿CUÁLES SON LOS RECURSOS CLAVES QUE APORTAN LOS SOCIOS?

¿QUÉ ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZAN LOS SOCIOS?

Es necesario entender que las Asociaciones Clave tienen como objetivos:

 Optimizar los recursos.

 Ser más eficientes.

 Sumar fuerzas para hacer llegar la propuesta de valor al mayor número de clientes.

Pero para determinar nuestros socios clave también debemos preguntarnos: ¿Qué otras empresas ofrecen productos o servicios clave para conseguirlo? Y no sólo eso, sino ¿qué otros productos o servicios clave en nuestros procesos estamos comprando a proveedores? Una vez conocido todo esto es cuando una empresa debe plantearse establecer acuerdos.





Podemos hablar de cuatro tipos de acuerdos o asociaciones:

Alanzas estratégicas entre empresas no competidoras:  
 Este tipo de asociación se crea entre empresas que no compiten entre sí. Tal es el caso de la alianza estratégica entre Chrysler y Fiat, con el fin de consolidar ambas marcas en el mercado estadounidense y europeo.

Coopetición o alianza con una empresa competidora (cooperación+competición): Es un tipo de asociación estratégica entre empresas competidoras. Éste es el caso de muchas grandes cadenas hoteleras, que acaban estableciendo alianzas estratégicas entre sí para introducirse en nuevos mercados.

Joint ventures (para proyectos concretos): Este tipo de asociación para crear nuevos negocios, o como se denomina en España, Unión Temporal de Empresas (UTE), es una fórmula muy común en el sector de la construcción.

Alianzas cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros: Un ejemplo claro en este sentido es el caso, de nuevo, de Mercadona, que mantiene una buena estrategia de fidelización de sus proveedores. Con la puesta en práctica de esta estrategia consigue un compromiso mutuo, asegurando el suministro por un periodo establecido para el proveedor, así como



precios estables para Mercadona, entre otras muchas ventajas.

La motivación de la empresa para realizar algún tipo de asociación puede venir dada por alguno de los siguientes aspectos:

 Optimización y economías de escala: La optimización de la asignación de recursos y actividades es uno de los motivos por los que una empresa decide asociarse o buscar una relación cliente-proveedor. Estas asociaciones, estimuladas por la optimización y la economía de escala, suelen establecerse para minimizar costes y es habitual que impliquen la externalización de una infraestructura o que se compartan recursos.

 Reducción de riesgos e incertidumbre: En un entorno empresarial competitivo donde prima la incertidumbre, tener socios clave también puede servir para reducir

riesgos. La externalización de servicios es un elemento con el que también se consigue la reducción de riesgos, a la vez que aumentan los beneficios de la especialización al acudir a una empresa experta en esos servicios específicos. De ahí que ésta venga siendo una práctica muy común en muchos sectores empresariales en los últimos años.

 Compra de determinados recursos y actividades: Por regla general, son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su Modelo de Negocio. Por ello, generalmente, las empresas recurren a otras entidades para obtener dichos recursos o actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.



## BLOQUE 9. Estructura de Costes.

Para comenzar a describir este bloque, primero hay que definir el concepto de coste. Se entiende por coste el total de gastos incorporados a la producción de un producto o servicio. La creación, entrega de valor, así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de flujos de ingresos, tienen un coste.

Una vez que estén definidos los recursos, las actividades y las asociaciones claves, es fácil hacer una estimación de estos costes, pero, a pesar de ello, algunos Modelos de Negocio implican más costes que otros. De ahí que las empresas que siguen una estrategia de competencia en precios desarrollen Modelos de Negocio completamente centrados en reducir sus costes de estructura, como pueden ser los supermercados Hard Discount (Lidl, DIA), las tiendas Factory, etc.

Si localizamos el bloque de los costes/gastos en el lienzo, podemos determinar qué otros bloques estarán relacionados

con la estructura de gastos del Modelo de Negocio. En este caso son: Asociaciones Clave, Recursos Clave y Actividades Clave. Su análisis nos dará los costes del Modelo de Negocio.

En ese sentido, para definir la estructura de costes de un Modelo de Negocio, según señalan Osterwalder y Pigneur deben responderse las siguientes preguntas:

¿CUÁLES SON LOS COSTOS MÁS IMPORTANTES INHERENTES A NUESTRO MODELO DE NEGOCIO?  
¿QUÉ RECURSOS CLAVE SON MÁS CAROS?  
¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE SON MÁS CARAS?

La necesidad del empresario de conocer el coste del precio de un producto o servicio es determinante, no sólo para decidir si debe o no fabricarlo, sino también para poder fijar su precio de venta. El precio de coste es el total de costes relativos a un producto o servicio hasta la fase final de entrega al cliente. Pero un mismo producto puede tener varios costes, aunque sólo tendrá un precio de coste.





La estructura de costes de un Modelo de Negocio, se caracteriza por varios aspectos:

- Por tener unos costes fijos y variables: Dependiendo del Modelo de Negocio establecido se hará necesario contar con una estructura determinada, definiendo así sus costes fijos. Por ello, es importante tener este aspecto en cuenta, ya que será determinante para los resultados de la empresa. En este sentido, es

fundamental para todo Modelo de Negocio determinar su punto muerto o umbral de rentabilidad, que es la cantidad de productos o servicios a partir de la cual la empresa empieza a generar resultados. De esta forma, si vende menos cantidad del punto muerto sus ingresos no cubrirán sus costes, por lo que estará en una situación de pérdidas.

- Por presentar economías de escala: Con esto nos referimos a las ventajas de costes que obtienen las empresas a medida que crece su producción. Por ello, las empresas grandes disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Esto hace que los costes medios de unidad producida sean más reducidos, a medida que aumenta la producción.

- Actualmente viene siendo una práctica muy habitual de las empresas más pequeñas asociarse en grupos de compra, o centrales de compra, para así poder beneficiarse de este aspecto, ya que las ventajas que consigue el grupo de compras por compras masivas las



reporta a sus afiliados. Existen ejemplos de pequeñas empresas en las que el aumento de su producción puede provocar la aparición de economías de escala, ya que el aumento de los costes de producción y distribución hace que los costes aumenten mucho más que los ingresos por venta del producto. Un ejemplo claro son las pequeñas queserías ubicadas en municipios rurales, las cuales, cuando intentan mejorar su negocio aumentando la producción, aumentan de forma desmesuradas sus costes. En estos casos sería interesante diversificar el crecimiento de estas empresas hacia el sector turístico, organizando catas y visitas a sus queserías y obteniendo ingresos extra, sin apenas gastos.

 Por presentar economías de campo: Este caso se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para

diversos productos. Éste es el caso de las franquicias, que usan una política publicitaria común para todos sus franquiciados, repercutiéndola a través del canon o royalties, y sirviendo para todos por igual.



## Los espacios naturales y su implicación en los modelos de negocio.

### *El territorio y su implicación en los Modelos de Negocio de las empresas rurales.*

Para una pequeña empresa rural, la ubicación y las características del territorio en el que se encuentre marcan la estructura de su modelo de negocio.

DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE UN ESPACIO CONCRETO EN FUNCIÓN DE SUS RECURSOS POTENCIALES ES CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE EXISTEN EN ÉL.

Para llevar a cabo este análisis debemos realizar lo que desde la Fundación Andanatura venimos llamando una **caracterización o parametrización del territorio**, es decir, debemos determinar los elementos clave del espacio que pueden conformar una estrategia territorial de desarrollo viable y sostenible.

En este apartado vamos a describir las variables que es necesario analizar para parametrizar un territorio de forma



óptima y que consideramos que deberían formar parte de los planes de desarrollo y estrategias territoriales promovidas desde las distintas administraciones públicas para favorecer el desarrollo de las empresas, ya que contienen información de gran interés para sus modelos de negocio y, por ende, para el fomento de la actividad económica en los mismos.

### ***Variables territoriales de análisis.***

Las variables de análisis en la parametrización son:

-  Los clientes o visitantes del espacio;
-  Los recursos potenciales de explotación;
-  La identidad del espacio.

## **1. Los Clientes.**

En lo que se refiere a la primera de estas variables, los clientes, es necesario aclarar, de entrada, que cuando hablamos de clientes de un espacio nos referimos a los visitantes habituales del espacio natural.

Dado que el objetivo fundamental de la herramienta modelos de negocio y, por tanto, de la parametrización territorial que venimos explicando es la dinamización empresarial de los territorios, resulta lógico hablar de los clientes del espacio en tanto que los visitantes del mismo son los principales consumidores, beneficiarios y receptores de los recursos; son quienes reciben y, en parte, construyen la identidad del espacio y son, en suma, la variable fundamental de la que depende el éxito de la empresa.

En este sentido y en lo que se refiere a los clientes o visitantes, podemos establecer a su vez varios elementos que es necesario estudiar de cara a poder desarrollar la



caracterización territorial. En este caso, nos referimos al **perfil** de los clientes, perfil basado en la tipología en la que se enmarcan, su número al año, la procedencia de los mismos, y, finalmente, sus niveles de permanencia, estacionalidad y poder adquisitivo.

Además, el perfil de los clientes o visitantes del espacio natural hace también referencia a la motivación a la que responde su elección del espacio natural a la hora de consumir sus productos, es decir, a la hora de seleccionarlo como destino turístico.

En este sentido, podemos hacer, por ejemplo, una primera distinción entre diferentes modalidades: turismo de naturaleza, de salud, de cultura, de tiempo libre y deportivo, atendiendo a lo que busquen los visitantes que llegan al espacio natural.

Por otra parte, la variable tipología se refiere no tanto a su motivación, como al carácter mismo de los visitantes, que

pueden tratarse de familias, familias con hijos en diversos rangos de edad, parejas, grupos de amigos, visitas escolares, etc. Es importante diferenciar estas tipologías, ya que cada una de ellas presentará una serie de necesidades y requerimientos, así como unas marcadas preferencias por un tipo de productos. Además, es necesario tener en cuenta el número de visitas que se producen al año, en tanto que esta variable es determinante en el número de ventas de los productos o servicios.

La procedencia de los visitantes también debe ser tenida en cuenta en la caracterización turística de un espacio. Que procedan de un entorno cercano, de la misma provincia, de la misma o diferente región, de procedencia nacional o internacional, etc., es un aspecto que determinará otros como el tiempo de permanencia, el número de visitas anuales, los intereses, etc.



De la misma manera, es necesario determinar el volumen de permanencias (es decir, el número de pernoctaciones que se realizan en el espacio natural, variable de gran relevancia para el sector hotelero) y la estacionalidad de las visitas, ya que determinados espacios experimentan repuntes o bajadas muy acusadas en su número de visitas en función de la estación del año y es un aspecto que las empresas turísticas deben tener en cuenta.

Finalmente, es necesario analizar el nivel adquisitivo de los clientes habituales del espacio, que determinará el consumo que realizan de la oferta y también las propuestas de valor ofrecidas por las empresas turísticas, que deben acondicionarse a lo que el visitante pueda gastar.

Para conocer más en profundidad y llevar a cabo la caracterización de los visitantes de los espacios naturales, es necesario llevar a cabo una segmentación de clientes (ver

apartado *Herramientas para la Mejora Empresarial: Los Modelos de Negocio*) en la que se recojan y observen una serie



de datos de manera pormenorizada. Para ello, contamos con un conjunto de herramientas, que analizamos a continuación.

Fundamentalmente, en esta primera fase de caracterización, es necesario contar con datos de carácter estadístico y oficial para poder conocer de forma aproximada el número de visitas/posibles compradores de productos o servicios que el espacio natural tiene.

Para ello se puede partir del uso de fuentes estadísticas institucionales de carácter local, regional y/o nacional, que podrán proporcionar la información adecuada y detallada, de manera fiable y veraz. En este sentido, es necesario contar como fuentes principales con la administración ambiental y turística de cada espacio natural, las asociaciones de turismo, webs y portales digitales, los centros situados en cada espacio, etc. Posteriormente, es necesario diseñar y elaborar las estadísticas de visita al espacio natural. Para ello, es necesario compilar los siguientes datos:

-  El número de visitas realizadas en un año determinado al parque o espacio natural.
-  El total de las visitas realizadas durante el mismo periodo de tiempo a los demás espacios naturales cercanos.
-  El cómputo total de visitas que se han producido en la totalidad de los espacios naturales de la comunidad autónoma.

A raíz de la obtención y elaboración de los datos, y mediante la estrategia de la comparación, será posible determinar la posición competitiva en la que se encuentra el espacio natural y, por tanto, las empresas ubicadas en él, con respecto a sus competidores, sean éstos más o menos próximos.

También es necesario determinar, de manera pormenorizada, el número de visitas que se han producido en cada mes, a lo largo de un año. Esto nos permitirá determinar la estacionalidad de la visita, es decir, las tendencias dominantes



de uso del espacio natural por parte de los clientes, en función de la época del año. Estos datos nos permitirán centralizar la oferta, tanto del espacio en sí como a las empresas turísticas ubicadas en él, o modificarla en función de los hábitos de uso/visita de los clientes/visitantes.

Además, a estos datos es necesario añadir los datos relativos al número de visitas realizadas al espacio natural en los años inmediatamente anteriores, es decir, la evolución que han sufrido las visitas al espacio natural.

Finalmente, es necesario determinar y recoger los datos de procedencia de los visitantes, con carácter estadístico y a nivel provincial, regional, nacional e internacional.

LA COMBINACIÓN DE ESTOS DATOS NOS PERMITIRÁ OBTENER UN RETRATO DETALLADO, VERAZ Y EFICAZ, Y QUE POSIBILITARÁ LA ADECUACIÓN DE LA OFERTA EMPRESARIAL A LOS HÁBITOS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES/VISITANTES MAYORITARIOS DEL ESPACIO NATURAL.

## 2. Los Recursos.

La segunda variable fundamental de análisis de los espacios naturales de cara a su parametrización se refiere a los recursos existentes en los mismos. La identificación de estos recursos es fundamental para determinar la identidad específica de cada territorio, pero estos recursos es necesario convertirlos en **productos accesibles** para los clientes que lo visitan.

En este caso, los elementos que es necesario tener en cuenta son, fundamentalmente, el perfil del espacio natural, el tipo de cliente que usa de manera habitual ese perfil, el número de ventas del producto o servicio, la estacionalidad, la permanencia, la procedencia y el poder adquisitivo.





En lo que se refiere al perfil de los recursos del espacio natural, se hace alusión a los rasgos principales de la oferta del espacio natural, que están íntimamente relacionados con las posibilidades con que éste cuenta desde el punto de vista

turístico. Así, por ejemplo, podemos hablar de una oferta ligada a la salud, a la naturaleza, a la cultura, al deporte o al tiempo libre. Existen espacios naturales en los que el principal valor desde el punto de vista turístico se halla en la presencia de recursos naturales (turismo de naturaleza), de ruinas arqueológicas (turismo de cultura), de una oferta estructurada de actividades de aventura (turismo deportivo y de tiempo libre), de ambientes saludables, etc. A estos perfiles responde el tipo de cliente que usa y visita el espacio natural, de ahí que los usuarios a quienes hay que dirigir la oferta no siempre coincidan.

Estas variables son las que determinan el número de ventas del producto al año, y están relacionadas con las variables de estudio de los clientes: su estacionalidad, su procedencia, su nivel de permanencia y su poder adquisitivo.

Una vez concretada la oferta del espacio natural, que variará de un territorio a otro, es necesario identificar las experiencias



concretas que los clientes pueden desarrollar en cada uno de ellos. Estas experiencias se enmarcarán, a su vez, dentro de la tipología específica de los recursos de cada parque (experiencias deportivas, de salud, etc.). Cada una de ellas nos permitirá diferenciar un tipo de oferta diferente, como podrían ser, por ejemplo, las siguientes: visitas de patrimonio monumental (cultura y naturaleza), búsqueda de setas (naturaleza y deporte), actividades de safari fotográfico (cultura y naturaleza), balnearios y spa (salud y tiempo libre), etc.

Cuando se haya determinado el tipo de experiencias, es necesario seleccionar varias de ellas, existentes o potenciales (es decir, que se lleven a cabo en el territorio o que, tras el análisis de los recursos, se consideren viables en el mismo, de cara a construir una oferta turística atractiva), que se perciban como las más significativas. De cada una de esas experiencias es necesario recoger la siguiente información, de cara a construir una completa caracterización del espacio:

- 🌿 La descripción de la experiencia en sí: en qué consiste, dónde y cómo puede realizarse, su duración, etc.
- 🌿 La descripción del perfil del cliente que busca esa experiencia, ya que diferentes actividades, en función de sus características, presentarán unos requerimientos diferentes y serán, por tanto, factibles o atractivas para unos públicos determinados. En ese sentido, por ejemplo, el público de los balnearios y spa suele ser diferente del de las actividades de escalada. Así pues, es necesario describir el perfil del cliente: nivel adquisitivo, franja de edad, etc.
- 🌿 El tipo de cliente o visitante: más allá de su perfil, el cliente de cada actividad o experiencia se enmarca dentro de una tipología de visita: familias, familias con niños, mayores, grupos de escolares, etc.
- 🌿 El número de ventas de productos o servicios que se producen en función de la actividad, desde el número de visitantes que la llevan a cabo hasta las posibles



ventas de otros productos que puedan derivarse de la realización de la actividad.

-  La estacionalidad de la actividad, si es que ésta se encuentra ligada a una época concreta del año o durante alguna de ellas se potencia su realización.
-  La procedencia de los visitantes.
-  El índice de permanencia de los visitantes.
-  El poder adquisitivo de los visitantes.

### 3. La Identidad.

Finalmente, la tercera variable genérica de análisis en la caracterización de un espacio natural, es la identidad, que se construye a partir de los recursos con los que cuenta el mismo y, de manera simultánea, supone la base sobre la que se diseña la oferta dirigida a captar a los clientes. En este caso, los elementos que es necesario analizar son la ubicación, la

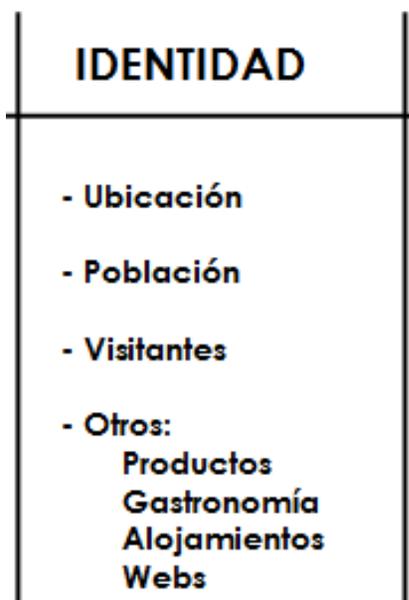
población del espacio natural, la existencia de centros dirigidos a los visitantes, y otros como la gastronomía, los productos típicos, los alojamientos disponibles, la presencia en la web, etc. Son las bases sobre las que se construye la personalidad y se genera la notoriedad del espacio natural, así como los aspectos que es necesario potenciar de cara a diseñar una oferta turística desde el punto de vista de la mejora empresarial.

La ubicación del espacio natural, en ese sentido, es determinante, ya que puede provocar variaciones en la procedencia de los visitantes, en su número y en el diseño de la oferta, fundamentalmente dependiendo de los recursos naturales con los que cuenta el espacio.

Es necesario conocer, asimismo, la densidad de población del espacio natural, ya que tendrá incidencia en la estructura empresarial, así como la existencia de centros dirigidos a los visitantes, que constituyen una manera de centralizar la



afluencia de los mismos y la oferta de manera didáctica, informativa y participativa. Es lo que sucede, por ejemplo, con los **Centros de Visitantes** gestionados por la Administración Ambiental en Andalucía.



Los productos típicos y la gastronomía son elementos a potenciar en el diseño de la oferta y los alojamientos

disponibles constituyen, en muchas ocasiones, su cara visible y uno de los patrones de desempeño empresarial más importantes desde el punto de vista del turismo en los espacios naturales.

Finalmente y, de cara a desarrollar una estrategia innovadora, es necesario estudiar la presencia del espacio en internet, desde el punto de vista cuantitativo (con qué frecuencia aparece en los buscadores digitales, cuántas veces es mencionado) y cualitativo (si existen páginas específicas dedicadas al espacio natural, de carácter tanto oficial como oficioso; si la imagen que se proyecta del área es positiva y está orientada a la captación de valor y de clientes; si se trata de una imagen actualizada que hace uso de las herramientas tecnológicas disponibles o no, etc.).

De esta manera, mediante la combinación de todos estos parámetros, obtendremos un retrato fiel y riguroso del espacio natural, a partir del cual se podrán poner en marcha las demás



herramientas necesarias para dinamizar el desarrollo socioeconómico de estos territorios.

A continuación analizaremos de manera pormenorizada los mecanismos de obtención de los datos que constituirán el retrato del espacio, esto es, su parametrización.

En este sentido, es necesario llevar a cabo los siguientes procedimientos.

 **Descripción del espacio natural:** Desde un punto de vista genérico, teniendo en cuenta, a su vez, los siguientes elementos:

- o La ubicación del espacio.
- o Su superficie.
- o Los municipios que lo conforman.
- o Otras figuras de protección que recaigan en el espacio.

- o Un mapa del espacio natural.

 **Descripción de la notoriedad del espacio:** esta variable se refiere al conocimiento que del espacio natural se tiene tanto en su comarca como en los territorios de los alrededores de la misma. Es necesario aportar los siguientes datos:

- o Número de habitantes del territorio. En este sentido es fundamental determinar cuáles son los municipios que comprenden el área de influencia socioeconómica del espacio natural caracterizado.
- o Una relación de los municipios ubicados en el espacio.
- o La cifra total de habitantes por kilómetro cuadrado.



- o Determinar si el territorio cuenta con una identidad asociada al parque natural, es decir, si se identifica con un municipio ubicado en él o si por el contrario, es algo que apenas es conocido entre los propios habitantes.

#### Descripción de la identidad gráfica y señalética del

espacio natural: De ella depende, en gran medida, la visibilidad del espacio natural de cara al público. Para determinarla, es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- o Describir la señalización del espacio natural desde las vías de acceso que llevan a él.
- o Describir las denominaciones establecidas tanto para el espacio natural en sí como para el territorio en el que se ubica.

- o Establecer cuál es la identidad gráfica del territorio y si existe alguna distinta a la proporcionada por la administración ambiental.
- o Llevar a cabo una búsqueda de webs, portales y enlaces de interés, tanto oficiales (la administración ambiental) como no oficiales, en los que pueda encontrarse información referente a dicho espacio natural.
- o Analizar si estas webs proporcionan información representativa de la oferta turística de la zona.
- o En este sentido, es necesario llevar a cabo un análisis de la presencia del espacio natural en la red tanto desde el punto de vista cuantitativo (cuántas veces aparece, con qué frecuencia) como cualitativo: cómo es la información que se suministra del espacio natural, si es veraz y está actualizada, si es positiva o negativa, qué



información aportan las valoraciones de los usuarios, si cuenta con información de servicio útil (horarios, ubicaciones), etc.

 **Descripción de los alojamientos:** se trata de un elemento fundamental en la búsqueda de información sobre el espacio natural, y de uno de los que pueden determinar que se realice o no la visita. Es necesario aportar los siguientes elementos:

- o Un cuadro o tabla en los que se representen las distintas modalidades de alojamiento disponibles en el territorio: hoteles, hostales, pensiones y las plazas asociadas a cada uno de ellos.
- o Una relación de las páginas web en las que se puede encontrar información sobre los alojamientos disponibles en el espacio natural,

así como un análisis cuantitativo y cualitativo de las mismas.

- o Es necesario analizar el posicionamiento en Internet de las empresas de alojamiento y si éste es adecuado o mejorable, aportando además elementos de comparación.

 **Descripción de la gastronomía propia del espacio natural:** La gastronomía es uno de los elementos más atractivos a la hora de configurar la oferta turística de un territorio. En este sentido, es necesario aportar un cuadro en el que se detallen los municipios que se ubican en el espacio natural, los restaurantes que se encuentran en cada uno de ellos, y un catálogo de la oferta disponible (platos típicos, productos locales, etc.).

 **Descripción de los productos del espacio natural:** De la misma manera, es necesario aportar una relación de los



productos más representativos del parque, que los clientes pueden adquirir o disfrutar cuando llevan a cabo su visita. Se trata de uno de los elementos más diferenciadores a la hora de configurar la identidad de un espacio desde el punto de vista turístico.



## El Sistema de Modelos de Negocio del sector turístico: Patrones de éxito.

### *Sistema de Mejora de la Competitividad de las empresas rurales.*

En apoyo a la promoción empresarial y la innovación en los espacios naturales, Andanatura ha desarrollado un **Sistema de Mejora de la Competitividad de Empresas Rurales** con el objetivo de favorecer el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de los territorios a través de las empresas ubicadas en ellos.

EL SISTEMA DE MEJORA DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS RURALES CONSISTE EN UN MÉTODO INTEGRAL DE GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN PARA LOS TERRITORIOS RURALES.

Este sistema de trabajo permite recoger y analizar la información de las empresas y desarrollar **Patrones de Modelos de Negocio** de éxito de los sectores productivos existentes, entendiendo como patrón aquellos modelos de negocio estándar que recogen los aspectos claves que condicionan el éxito del negocio en el mercado.



En definitiva, este sistema se basa principalmente en el conocimiento profundo de los modelos de negocio de las empresas y los territorios donde se ubican, sus propuestas de valor y su forma de competir en el mercado. Es decir, a partir de la experiencia y el conocimiento acumulado en torno a los modelos de negocio rurales, así como de las necesidades, características y requerimientos de los territorios, la aplicación de esta metodología permite generar un stock de conocimiento de modelos de negocios rurales, personalizados y personalizables para cualquier área rural.

La aplicación de este sistema de modelos de negocio conlleva una serie de posibilidades y consecuencias positivas para las pequeñas empresas de los espacios naturales.

En primer lugar, supone una considerable mejora de su competitividad, en relación con su territorio y con la actividad de otras empresas similares, a través de la posibilidad de comparación de la realidad de cada empresa concreta con el



Sistema de Modelos de Negocio (MdN) para Espacios Naturales



patrón que muestra las condiciones de desarrollo empresarial deseables. En este sentido, se trata de una herramienta de capacitación empresarial. Al mismo tiempo, propicia el desarrollo y la elaboración de manuales de buenas prácticas del sector, basados en experiencias previas de empresas similares y en casos de éxito.

Por otra parte, el análisis que proporciona la herramienta de modelos de negocio constituye un caldo de cultivo idóneo para el desarrollo de emprendedores, en tanto que conlleva la identificación de potenciales huecos de mercado, así como la propuesta de mejora en los modelos de negocio de las



empresas, junto con formación y conocimiento sobre las herramientas de acceso a la financiación.

De la misma manera, el desarrollo de esta herramienta permite la puesta en marcha de acciones de *mentoring* con empresas, es decir, de asesoramiento entre empresas y de las instituciones a las empresas con el objetivo de propiciar su desarrollo.

Finalmente, este stock de conocimiento y la implantación de la metodología de modelos de negocio permiten y propician la aparición de acciones y proyectos de cooperación entre las empresas de los sectores y territorios, por ejemplo a través de la prestación de servicios conjuntos, a partir de la identificación de necesidades comunes.

#### **Cómo se estructura este sistema.**

El Sistema de Mejora de la Competitividad de Empresas Rurales se estructura en torno al ya mencionado stock de

conocimiento sobre los Modelos de Negocio con el que, gracias a su amplia experiencia de trabajo con la herramienta, cuenta la Fundación Andanatura.

Este conocimiento, a su vez, se concreta en una serie de tipos o patrones de modelos de negocio, que engloban de manera genérica toda la actividad de carácter empresarial que es posible desarrollar en los espacios naturales.

De esta manera, la primera tarea a desarrollar para poner en marcha el sistema y poder aplicarlo en los territorios y en las empresas, ha sido la recopilación y configuración de la información en una estructura gestionable. En nuestro caso esta información se ha recopilado en este manual, a modo de elemento divulgativo, pero se hace necesario desarrollar una herramienta más dinámica, accesible y actualizable.

Además, este conocimiento generado debe ser público para su uso por parte de los agentes encargado del desarrollo territorial y empresarial de los espacios naturales.



## Cómo se implanta este sistema.

PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE MEJORA DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS RURALES EN LOS ESPACIOS NATURALES, SE DEBE PROMOCIONAR COMO UN PRODUCTO PARA LOS SOCIOS LOCALES, PARA QUE LO INCORPOREN A SUS RELACIONES CON EL TEJIDO EMPRESARIAL TERRITORIAL: LAS EMPRESAS, LOS EMPRENDEDORES, LOS ORGANISMOS INTERMEDIOS Y LAS ADMINISTRACIONES.

El proceso de implantación en un espacio natural tiene tres fases:

 La personalización y adaptación de los modelos de negocio de las empresas a las características específicas de cada territorio. En concreto, esta adecuación del patrón de negocio genérico a lo particular de cada empresa y del espacio natural donde se ubique obedecerá a parámetros como los recursos existentes en el territorio, la

composición de la demanda en el mismo y otros factores relevantes.

 La capacitación de los agentes locales en la metodología de modelos de negocio, así como la puesta en marcha de los mecanismos y múltiples herramientas asociados al sistema, para el apoyo al empresariado/emprendedor: acceso a los patrones de modelos de negocio, análisis de variables en comparación con las de otros territorios similares, comunicación, proyectos, talleres, etc.

 El mantenimiento y retroalimentación del Sistema, a través de la actualización de los Patrones de Modelos de Negocio de éxito, mediante labores de apoyo y asesoramiento, revisiones, innovaciones y nuevas propuestas.



Además, como resultado de la implementación del *Sistema de Mejora de la Competitividad de las Empresas Rurales* en varios espacios naturales, podrá establecerse una Red de espacios que trabajarían con esta metodología de apoyo al empresariado/emprendimiento rural y al desarrollo de estrategias territoriales de éxito, de modo que las buenas prácticas puedan ser comunes, apoyando así la competitividad tanto empresarial como territorial.

El conocimiento acerca de la competitividad y por tanto la capacidad de mejora empresarial es el objetivo principal que se persigue, propiciando, en suma, el establecimiento de un tejido empresarial rural competitivo e innovador.

### ***Patrones de Modelos de Negocio.***

Como ya hemos comentado, el principal objetivo del *Sistema de Mejora de la Competitividad de Empresas Rurales* es la

definición y elaboración de los ***Patrones de modelos de negocio de éxito.***

Para ello, partiendo de un análisis previo realizado en las empresas ubicadas en los espacios naturales ámbito de trabajo de la Fundación Andanatura, se ha estimado que los modelos de negocio a desarrollar en estos ámbitos rurales se estructuran fundamentalmente en torno a tres sectores de trabajo: la **agroindustria**, el **turismo** y la **artesanía**.

Para la elaboración de un patrón de modelo de negocio genérico, es necesario tener en cuenta cuatro componentes fundamentales que, combinados entre sí, proporcionan un retrato preciso y en detalle de la propuesta de valor idónea de cada subsector empresarial identificado:

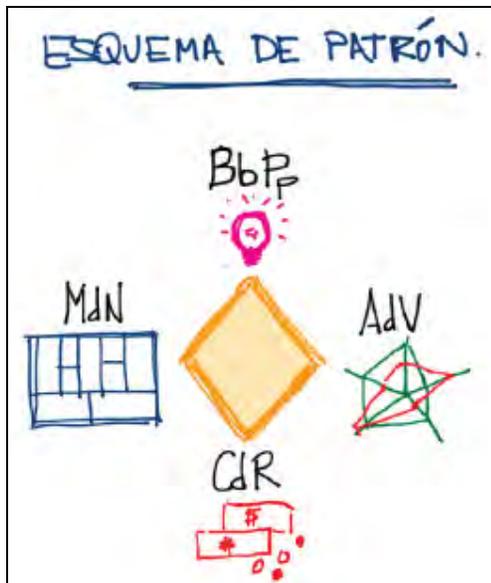
 Canvas<sup>11</sup> del modelo de negocio.

---

<sup>11</sup> Lienzo de Modelos de Negocio realizado a partir de la metodología desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2009 ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)).



- 🍃 Cuenta de resultados (CdR).
- 🍃 Análisis de variables cuantitativas (AdV).
- 🍃 Documento de buenas prácticas empresariales (BbPp).



### Canvas del modelo de negocio:

El *Canvas* del modelo de negocio nos permite obtener una visión integral del mismo, con sus principales características y dinámicas de funcionamiento, de manera rápida, clara y eficaz.

El *Canvas*, basado en la metodología de Modelos de Negocio diseñada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, expuesta anteriormente, presenta un esquema gráfico del funcionamiento de la empresa mediante su división en nueve bloques.

### Cuenta de Resultados:

La cuenta de resultados es un elemento financiero estándar y de carácter gráfico, en el que se analizan y recogen todos los aspectos financieros de un negocio.



Una cuenta de resultados genérica incluye los siguientes datos:

-  Ingresos y gastos.
-  Punto muerto del negocio (break even): se trata de aquel momento en la trayectoria del negocio en el que éste no tiene pérdidas, pero tampoco ganancias, limitándose a cubrir sus gastos.

Ratios principales de rentabilidad.

-  Un análisis de la tesorería: Cobros y pagos del negocio genérico, teniendo en cuenta el cash flow; análisis de las necesidades financieras del patrón de modelo de negocio.
-  Descripción de las inversiones.

Como parte de la labor de asesoramiento que se realiza a las empresas a través de la implantación del *Sistema de Mejora de la Competitividad de Empresas Rurales*, es de interés

ofrecerles una herramienta que les proporcione ayuda acerca de la búsqueda de financiación para cualquier proyecto tipo, poniendo en conocimiento de estos empresarios los mecanismos de financiación existentes en cada momento.

### **Análisis de la Variables:**

Como parte del proceso de implantación del Sistema de Mejora de la Competitividad de Empresas Rurales y definición de los patrones de negocio, es necesario hacer, en primer lugar, una selección de las variables cuantitativas que controlan y de las que depende el tipo de negocio del patrón.

El funcionamiento se basa en la inserción de las variables cuantitativas de cualquier negocio rural que sea analizado, en una base de datos de caracteres del patrón que recoge la totalidad de los datos recopilados. De esta manera, a cada nueva empresa analizada se le podría realizar, de manera



automática e instantánea, un análisis comparativo con el patrón estándar y podría obtener una visión de cómo se encuentra la empresa en términos competitivos y en relación con el entorno, con el patrón de modelo de negocio deseable y en relación a otras empresas similares que operan en el mismo territorio o en otro: su espacio, su provincia, su región, su país, etc.

Así pues, se trata de una herramienta de valor estratégico para las empresas, que nos permitiría diagnosticar de manera rápida y automatizada la situación de la empresa, dado su gran potencial para el análisis entre espacios o la evolución de sectores.

#### **Buenas Prácticas:**

El documento de Buenas Prácticas Empresariales permite plasmar la historia del patrón de modelo de negocio de manera detallada y pormenorizada. Se trata, por tanto, de un análisis en profundidad del mismo, que además de contar con

los datos objetivos, permite explicar la evolución del modelo de negocio, así como aquellos datos y experiencias que pueden permitir a las empresas, mediante el conocimiento de los mismos, comprender en profundidad su negocio y, a partir de todo ello, innovar y competir en el mercado.

Por ello, el documento de Buenas Prácticas incluiría, entre otros muchos elementos posibles:

- 🍃 Casos de éxito.
- 🍃 Ideas complementarias.
- 🍃 Estrategias intangibles (y no cuantificadas).
- 🍃 Observaciones.
- 🍃 Citas, frases textuales de autoridades en la materia o de implicados en experiencias de éxito.
- 🍃 Culturas empresariales, explicadas en profundidad.
- 🍃 Personalizaciones.



## Aplicación de los patrones a las empresas de los espacios naturales: Casos Prácticos.

Como hemos comentado a lo largo de este Manual, a través de la capacitación al empresariado rural en la metodología de Modelos de Negocio y la implantación del Sistema de Mejora de la Competitividad Empresarial a través de alianzas con agentes locales, la Fundación Andanatura quiere apoyar al empresariado rural, fomentando la innovación y la competitividad en los espacios naturales.

Para alcanzar este objetivo, a continuación exponemos algunos ejemplos empresariales encontrados en los espacios naturales y el medio rural y utilizados en la creación de los Patrones de éxito. Estos casos práctico pueden servir de guía, a través de un proceso de comparación del modelo de negocio actual con el patrón, tanto a empresas ya existentes como a emprendedores, proporcionándoles los elementos clave para mejorar su competitividad y rentabilidad empresarial.

Los modelos de negocio que se desarrollan en estos ámbitos rurales se estructuran fundamentalmente en torno a tres



sectores de trabajo: la agroindustria; el turismo y la artesanía. Sin embargo, en este caso concreto, vamos a desarrollar y a profundizar en aquellos patrones vinculados de forma más directa con el turismo sostenible que se desarrolla en un espacio natural. En cualquier caso, es necesario aclarar que, desde nuestra óptica, tanto la agroindustria como la artesanía cuentan con elementos suficientes para configurar ofertas que atraigan al turista que visita un espacio natural, complementando así sus cuentas de resultados, que, en definitiva, es de lo que se trata..

Los Patrones identificados dentro del sector turístico y que analizamos a continuación se estructuran a su vez en los siguientes subsectores:

 Alojamientos

 Restauración

 Centros de Interpretación.

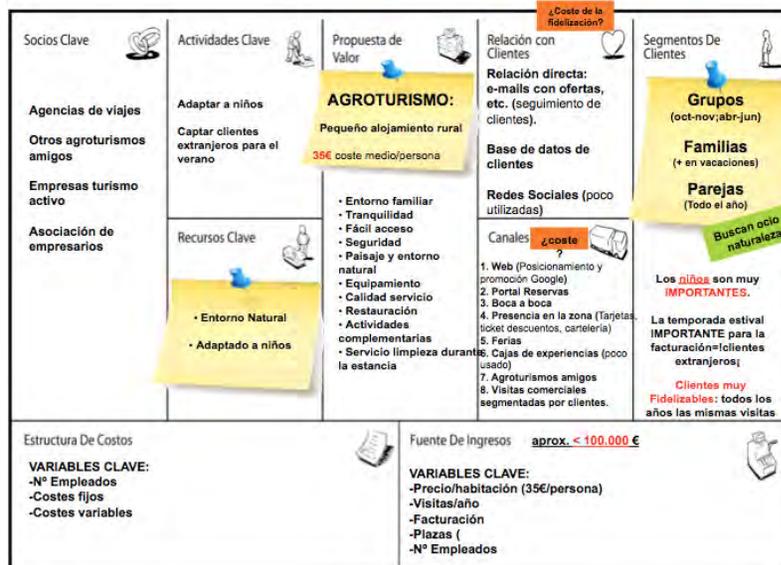
 Guía.

 Turismo Activo.

 Mercados.



## Alojamientos: “Agroturismo”



*Pincha en la imagen para ampliarla*

Entendemos como agroturismo aquel establecimiento ubicado en un espacio rural, habitualmente en pequeñas localidades, que presta servicio de alojamiento complementado, con frecuencia, con un servicio de restauración. Suelen ser

antiguas edificaciones rehabilitadas y adaptadas y, por lo general, están regentados por la familia propietaria.

El Modelo de Negocio desarrollado se fija en establecimientos con un número máximo de 30 plazas, diferenciando dos categorías de servicios:

🌿 Casas Rurales: Alojamientos independientes, de alquiler completo, donde el gestor recibe al cliente y, tras la entrega de llave, no vuelve a tener contacto con él hasta la salida.

🌿 Complejos Turísticos Rurales: Se trata de alojamientos de alquiler compartido con otros clientes, donde el gestor tiene un papel prioritario en la atención y la prestación del servicio, que puede completarse con actividades complementarias.

La descripción que a continuación se presenta está más dirigida al segundo tipo de Agroturismo (Complejo Turístico



Rural), aunque entendemos que resulta muy interesante también para las Casas Rurales, pues la experiencia nos dice que las buenas prácticas que deben de adoptar estas deben estar dirigidas a prestar los servicios complementarios de un Complejo Turístico Rural.

Este tipo de servicio turístico está experimentando un desarrollo importante, resultando uno de los productos turísticos de mayor crecimiento en España en los últimos años, lo que supone un constante incremento de la oferta y de la competitividad. Aunque sigue habiendo oportunidades en este sector, hay que enfocar el negocio a una clara diferenciación y a prestar un excelente servicio a un cliente cada día más exigente.

Los servicios demandados a estos Agroturismos han evolucionado desde unas estancias vacacionales veraniegas de una o varias semanas hacia estancias de menor duración a lo largo del año.

#### El Patrón del Agroturismo se compone de:

 Canvas del Modelo de Negocio:

 Manual de Buenas Prácticas:

#### *Segmentos de clientes*

El usuario medio de los establecimientos de agroturismo en España tiene una edad comprendida entre 25 y 45 años, un nivel de estudios superior y realiza, en gran medida, escapadas de fin de semana y/o puentes. Los usuarios de los Agroturismos realizan desplazamientos demandando este tipo de turismo rural una media de tres veces al año y la duración de cada viaje suele ser de 2-3 noches. Como puede observarse en el gráfico de la derecha, su principal objetivo al plantearse estos viajes son el ocio y el contacto con la naturaleza.

Las casas rurales de alquiler integro son las más demandadas, especialmente por personas procedentes de grandes ciudades.



Familias con hijos:

Las familias con niños se sitúan como uno de los segmentos de cliente prioritario para los Agroturismos. Es importante analizar, para cada segmento de cliente quién es la persona que toma la decisión de contratar los servicios a un Agroturismo y en este segmento nos atrevemos a afirmar que son, generalmente, las mujeres/madres. Una vez determinado esto, hay que tener en cuenta los aspectos más importantes para esta persona en el momento de tomar la decisión. La experiencia nos dice que en este caso busca un sitio agradable donde los niños estén seguros y entretenidos, que disfruten al aire libre y que coman de forma saludable. Por ello, los aspectos claves que la empresa debe tener en cuenta son el entretenimiento y la seguridad de los niños, la limpieza y la estética, además del precio.

Si los niños están entretenidos, los padres estarán a gusto, lo que implica una Fidelización de este segmento de cliente.

Parejas:

Otro segmento importante de los Agroturismo son las parejas. Los aspectos más valorados por este segmento son la intimidad, la tranquilidad y el precio. Este segmento de cliente se aloja en los Agroturismos los fines de semana a lo largo de todo el año, aspecto que ayuda a romper a alta estacionalidad del sector.

La edad de la pareja suele ser directamente proporcional al precio de los servicios del agroturismo. Cuanto más económico sea, más jóvenes son las parejas.



Grupos de amigos:

Otro segmento de clientes importante son los grupos de amigos, aunque se ha observado que en los últimos años, estos son menos numerosos. Este segmento suele viajar los fines de semana y los puentes, y en su mayoría proviene de ciudades cercanas. Buscan naturaleza y realizar actividades complementarias vinculadas al turismo activo.

Extranjeros Europeos:

Se ha observado que hay un porcentaje considerable de estos establecimientos que regentados por familias extranjeras, principalmente ingleses, franceses y alemanes. En estos casos, el segmento mayoritario de sus clientes procede de sus países de origen. Estos clientes suelen visitar el establecimiento en verano, aspecto interesante ya que el turista nacional en esa época del año prefiere la oferta de sol y playa. De ahí

que, un agroturismo debería atraer también a este segmento de cliente para reducir la estacionalidad y aumentar las ventas.

Es importante tener en cuenta que cada segmento de cliente es diferente, de ahí que tanto el Canal de Distribución usado para llegar a cada uno de ellos, como las Relaciones que se establezcan con el cliente, estarán adecuados a cada uno de ellos. Por ejemplo, en el caso que un Agroturismo se dirija al segmento de extranjeros, debe hacer un especial esfuerzo en conocer sus costumbres, sus gustos y las cuestiones que son importantes para ellos, por ejemplo, sus horarios, sus exigencias alimentarias, etc.

#### *Propuesta de Valor*

La propuesta de valor que ofrecen los agroturismos está basada en un servicio de alojamiento ubicado en una



edificación típica de arquitectura rural de la zona en la que se ubica (cortijos, masías, pazos, etc.). En la actualidad, debido a la gran oferta que existe de este tipo de alojamientos, la clave para encontrar clientes se encuentra en la prestación de un servicio diferenciado y al mismo tiempo acorde a las necesidades del o los segmentos de clientes que principalmente visitan la zona.

Cuando los clientes contratan el servicio que ofrece un agroturismo compran algo más que un lugar donde dormir, compran una experiencia (Qué busca el cliente), un reencuentro con la naturaleza, actividades al aire libre, etc. Para cumplir con estas expectativas el agroturismo debe ofrecer:

- 🌿 Fiabilidad: Si ofrecemos actividades que se pueden realizar en el Agroturismo, tienen que estar operativas durante la estancia de los clientes.
- 🌿 Seguridad: Las familias con niños exigen tener unos estándares de seguridad, que el agroturismo debe

exponer al cliente en su propuesta de valor para que la ayude en la toma de decisión en la compra.

- 🌿 Cercanía: Los agroturismos deben prestar una atención personalizada, amable y educada, siempre respetando la intimidad del cliente.
- 🌿 Decoración e interiorismo: Para un agroturismo es muy importante contar con una decoración e interiorismo adecuado y acorde con las necesidades del cliente. Por ejemplo, en el caso de las Casas Cueva de Baza el interiorismo juega un papel importante detectando que muchas de ellas aún venden la etnografía propia de décadas pasadas, lo que las hace no competitivas. Sin embargo, aquellas cuevas que se han renovado y han evolucionado en su propuesta de valor, apostando por una decoración exótica, han conseguido acercarse más a las necesidades del cliente y aumentar así su competitividad y rentabilidad.

#### *Canales de Distribución:*

Para definir los Canales de Distribución que utiliza un agroturismo para hacer llevar su propuesta de valor al mercado es muy importante que pueda determinar cómo el



cliente accede a ellos, qué canales funcionan mejor, cómo se integran y cuáles son los menos costosos.

A continuación se describe aquellos elementos que componen, de forma genérica, el canal de distribución de un agroturismo:

 **Página Web:** Uno de los elementos de mayor importancia en la distribución de la oferta de un agroturismo es su propia página web. Hay que tener en cuenta que el diseño y posicionamiento de la web no constituye un coste elevado para la alta repercusión que supone, ya que más del 90 % de los clientes de este tipo de establecimientos hacen la búsqueda a través de internet. Deben tenerse en cuenta varias consideraciones para que la página Web sea eficaz. Por ejemplo, si el agroturismo quiere orientar su oferta a las familias con niños, es clave que la web represente aquellos elementos decisivos que atraerán a este segmento, como actividades con cierto carácter lúdico-educativo de carácter familiar, etc.

 **Posicionamiento en buscadores:** Otra cuestión a tener en cuenta es el posicionamiento en buscadores como Google, incluso se podría definir una estrategia SEO (Search Engine Optimization) que llevaría a cabo la empresa que nos programe la web. Lo ideal sería un posicionamiento de pago poniendo anuncios en portales que visiten los potenciales clientes.

 **Portales de reserva on-line:** Además de la página web propia y un buen posicionamiento en internet, habrá que hacer esfuerzos en otros elementos que también forman parte del canal de distribución de un agroturismo. En los últimos años, los portales de reservas online están adquiriendo una importancia clave para el negocio de estos alojamientos, ya que pueden llegar a representar hasta un 80% de las ventas totales anuales. Esto nos obliga a estar presente en, al menos, los portales de reserva online más visitados del sector, como por ejemplo Top rural.



 Publicaciones dirigidas: Habría que estudiar la posibilidad de incluir nuestro establecimiento en guías especializadas, participar en ferias de turismo y/o anunciarnos en publicaciones, siempre que estos elementos estimemos que sean de interés para nuestros potenciales clientes.

 Boca-oído: Tenemos que tener presente que alguien que se encuentra satisfecho con la contratación de un servicio lo transmite a otros potenciales clientes. En este sentido, un agroturismo debe trabajar es la satisfacción del cliente, añadiendo valor a su estancia y, por ende, a la propuesta de valor ofrecida.

 Cajas de experiencia: Otro elemento que se ha añadido al canal de distribución de los alojamientos rurales son las cajas de experiencia. Estas son elementos promocionales que ofrecen al cliente, a un menor precio y en un nuevo formato en forma de regalo, una oferta turística variada a elegir en el momento de

realizar el canjeo de la misma (alojamiento, restauración, actividades deportivas, etc.). Estos elementos están proporcionando muy buen resultado para captar clientes en épocas de temporada baja, además de contar con un mayor presupuesto para otros gastos. Ej: Wonderbox, La Vida es Bella, etc.

 Visitas comerciales: Por último recomendamos diseñar y llevar a cabo un plan de captación de clientes. Habría que planificar un calendario de visitas comerciales segmentadas por clientes. De forma previa, para dirigirnos a segmentos de clientes concretos tenemos que tener clara la pirámide de decisiones de cada uno. Si atendemos a que la decisión de alojarse en un agroturismo se realiza en origen, es decir, desde el lugar de residencia del cliente, tendríamos que realizar una búsqueda de establecimientos de afluencia de estos potenciales clientes en las ciudades cercanas a nuestro agroturismo y dirigir las visitas comerciales a



estos segmentos de clientes diana. Por ejemplo, para dirigirnos a familias con niños, podría ser efectivo visitar los parques o centros de ocio infantiles de las grandes ciudades cercanas de nuestro agroturismo y repartir folletos informativos del agroturismo y sus actividades complementarias. Por otro lado, para captar a parejas podrían ponerse flyers en bares y/o restaurantes a los que consideremos que asisten clientes potenciales para el negocio, e incluso se podría plantear llegar a acuerdos con estos espacios y realizar descuentos cruzados o cualquier otra actividad de fidelización de clientes.

#### *Relaciones con los Clientes:*

En un agroturismo, el tipo de relación que debe establecerse con los clientes debe ser de carácter cercano y directo, es decir, debe ser una relación en la que el cliente reciba información

del establecimiento a través de correo electrónico, redes sociales, etc.

Para establecer relaciones con los clientes es importante analizar, para cada segmento de cliente, quién es la persona que toma la decisión de compra, ya que atendiendo a esto, la relación se establecerá de una manera u otra. Las relaciones que puede establecer un agroturismo podrían ser:

- 🌿 **Relación directa y familiar:** Es clave que un agroturismo establezca una buena relación durante la estancia del cliente. El trato debe ser cordial, amable y familiar, a la vez que profesional, siempre intentando anticiparse las necesidades que pueda tener el cliente.
- 🌿 **Cuestionarios de satisfacción:** Para cualquier empresa resulta interesante conocer la opinión de los clientes que hacen uso de los productos y servicios que ofrece. Una fórmula es a través de cuestionarios de satisfacción que los clientes cumplimentan tras la estancia y que le ayuden a mejorar el servicio ofrecido.



 Base de datos: Para un agroturismo resulta de interés crear una base de datos de clientes, información que podría utilizar para realizar análisis estadísticos como número de visitas anuales, la fidelidad en las visitas, etc., además de utilizarla para la realización de programas de fidelización de clientes como pueden ser envíos de emails informativos, de felicitación de cumpleaños, descuentos, e incluso se puede crear un "club de amigos" a los que realizar una serie de descuentos y ofertas cruzadas con otros establecimientos locales, por ejemplo, atendiendo a las visitas anuales realizadas.

 Redes Sociales: Debido al auge que en la actualidad están teniendo las redes sociales, la relación con el cliente a través de este canal se hace imprescindible. Hay que dar más protagonismo a las redes sociales (twitter, facebook) e integrar toda la promoción y publicidad que se haga en éstas, con la web

corporativa. Algunas recomendaciones al respecto podrían ser compartir links y llegar a acuerdos de contenidos y ofertas con otras empresas locales que realicen actividades de turismo activo, realizar un video corporativo casero y muy sencillo, presentando el agroturismo, etc. Un ejemplo podría ser el video de Casa do Castelo.

#### *Actividades Clave:*

La propuesta de valor ofertada por el alojamiento rural requiere de una serie de actividades clave para el buen funcionamiento del Modelo de Negocio del establecimiento. Los segmentos de clientes de un pequeño alojamiento rural requieren de actividades que diferencien la propuesta de valor, es decir, los clientes requieren de una serie de actividades clave que proporcionen una propuesta de valor adaptada a las necesidades de cada uno de ellos y que sean decisorias a la



hora de adquirir el servicio. Una estrategia interesante podría estar basada en el posicionamiento del agroturismo. Esta consiste en diseñar una oferta y una imagen del Agroturismo que lo diferencie. Para ello debemos identificar un buen atributo de nuestro servicio/producto y hacer de él nuestra carta de presentación, posicionándonos en un lugar distinto con respecto a la competencia. Este posicionamiento se puede realizar definiendo una temática para el agroturismo, que puede estar basada en actividades de ocio que ofrecer a nuestros clientes. Si el segmento de cliente principal son las familias con niños, sería interesante realizar actividades lúdico-educativas para ellos (área recreativa, talleres, etc.). Si decidimos que otro segmento de cliente al que queremos dirigirnos son las Parejas, habrá que adaptar la propuesta de valor también a ellos diseñando, por ejemplo, ofertas románticas de fin de semana. En el caso de dirigirse al segmento de Extranjeros europeos, sería muy interesante negociar con las guías turísticas inglesas, francesas y

alemanas de España para que recomendaran el alojamiento y habría que traducir la web a los idiomas necesarios.

#### *Socios Clave:*

Para definir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del Modelo de Negocio de un agroturismo, habrá de tenerse en cuenta qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave y qué actividades realizan dichos socios clave. Además, entre el agroturismo y estos socios clave se podrían establecer acuerdos para la realización de actividades de fidelización como los descuentos cruzados entre ellos. Entre los principales socios clave de un agroturismo, hemos identificado:

- 🌿 Empresas locales que ofrecen diferentes actividades turísticas: Como hemos comentado anteriormente los clientes de un agroturismo buscan una experiencia de naturaleza y en la mayoría de los casos esto implica ofrecer la oportunidad de realizar una serie de



actividades durante la estancia. Por ello, resulta interesante establecer acuerdos de colaboración con otras empresas/entidades de la zona que ofrezcan estos atractivos turísticos (empresas de turismo activo, oficinas de información turística, museos, etc.).

 Establecimientos de restauración: Si el Agroturismo no dispone de servicio de restauración, sería interesante acordar colaborar con algún restaurante de la zona para derivar allí a los clientes del agroturismo. De esta forma se establecerían un acuerdo de colaboración entre ambas empresas a través de elementos como descuentos cruzados, catering en el propio agroturismo, etc.

 Centrales de reservas: Tanto las centrales de reservas on line como las agencias de viajes en las que esté presente el agroturismo, también resultan asociaciones claves con las que debemos de acordar alianzas estratégicas para la atracción de clientes.

 Otros agroturismos de la zona: Es interesante conocer otros agroturismos de similares características de la zona y establecerlos como socios claves para poder recomendarlos a nuestros clientes en caso de tener ocupación completa.

 Proveedores: También hay que cuidar la relación con los proveedores para garantizar los suministros que ofrecen.

 Demás entidades locales que promocionen y atraigan visitantes al entorno natural y, por ende, al agroturismo, pues son entidades que también pueden ser prescriptores del propio agroturismo (ayuntamientos, administración ambiental, centros de visitantes, puntos de información, aulas de naturaleza, etc.).



### *Fuente de Ingresos:*

Para realizar la cuenta de resultados es necesario conocer una serie de caracteres, aunque se debe tener en cuenta que un agroturismo se puede alquilar por habitaciones o por casa completa.

- 📁 Número de plazas de alojamiento.
- 📁 Precio medio.
- 📁 Porcentaje de ocupación anual.
- 📁 Facturación por servicios:  
alojamiento/restauración/actividades/etc.
- 📁 Facturación total anual del agroturismo.

El patrón de este modelo de negocio, nos indica que:

- 📁 El número medio de plazas de alojamiento es menor a 30 plazas.
- 📁 Los precios medios por día suelen ser:
  - Por persona: 25€-35€.

- Casa con 2 dormitorios dobles: 100 €/día.
- Casa con 3 dormitorios dobles: 138 €/día (de las más alquiladas).
- Casa con 4 dormitorios dobles: 176 €/día (de las más alquiladas).
- Casa con 5 dormitorios dobles: 210 €/día.
- Casa con 6 dormitorios dobles: 240 €/día

- 📁 Porcentaje de ocupación anual: aprox. 65-70%
- 📁 Facturación por servicios:  
alojamiento/restauración/actividades/
- 📁 Facturación total anual del agroturismo: 60.000-85.000€.

### *Estructura de Costes:*

La inversión media para acondicionar una infraestructura, que suponemos que ya está en propiedad suele superar, en la



mayoría de los casos los 90.000€. La estructura de costos calculada sobre una media de 67.500 € de facturación, podría resumirse de la siguiente forma:

 Costes de personal: 40.000€

 Costes Fijos:

- Mantenimiento: 5.000€.
- Suministros (luz, teléfono, gasoil...):14.000€.
- Gastos financieros.
- Amortizaciones.
- Alquileres:

 Costes Variables:

- Compras (Materias primas):18.000€

 Amortizaciones: 6.000€.

 Gastos financieros:2.000€

 Tributos:

- SL; %Bº (30%).
- Empresario individual.
- Régimen estimación directa %Bº (25%).
- Régimen estimación objetiva (módulos).

 Variables Clave:

Las variables clave identificadas a tener en cuenta a la hora de valorar el modelo de negocio de un agroturismo son:

- nº de empleados
- nº de habitaciones
- nº pernoctaciones
- coste medio por habitación.

 Cuenta de Resultados:

La cuenta de resultados media de un agroturismo que cuenta con 10-15 plazas, debe ser de aproximadamente unos 80.000-100.000€ para considerarlo viable y rentable.



### *Casos Prácticos:*

#### **Casa Rural Riscos Altos.**

La casa rural Riscos Altos, está ubicada en el municipio de Cazalla de la Sierra, en el Parque Natural Sierra Norte, en la provincia de Sevilla.

Este espacio natural está considerado como la sierra de la capital de provincia, por lo que su identidad le hace acoger a un tipo de turista generalmente compuesto por familias con niños.

Esta identidad del territorio hace que esta empresa de agroturismo, haya tenido que reorientar su oferta y dirigirla a los niños, ya que como hemos comentado anteriormente, la existencia de actividades y el acondicionamiento del establecimiento a ellos, son los elementos clave que deciden la visita o no a este agroturismo.



Véase [www.riscosaltos.com](http://www.riscosaltos.com)

#### **Casa Rural Babel.**

La casa rural Babel está ubicada en el Parque Nacional de Monfragüe. La casa rural está orientada a atraer turistas que buscan la identidad del espacio natural: Las aves.

En su página web identifica claramente este elemento del avistamiento de aves como atractivo principal del territorio.



ECOTURISMO • CASABABEL • HABITACIONES  
MONFRAGÜE • DÓNDE IR • CÓMO LLEGAR  
SERVICIOS • TARIFAS • RESERVA • CONTACTO

Entre nuestras propuestas está la de ofrecerte oportunidades para fotografiar y observar la rica y abundante naturaleza extremeña bajo la asistencia de guías profesionales.



**Reserva ahora**  
Mejor precio garantizado del  
Solo tardarás 1 minuto

f english

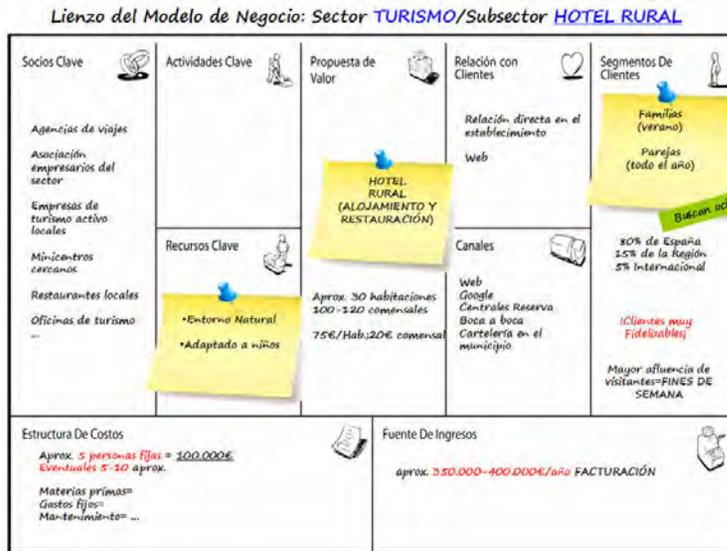
Véase [www.casababel.es](http://www.casababel.es)

En este ejemplo, el recurso clave claramente es el espacio natural y las especies emblemáticas que en él existen y es lo que este alojamiento ofrece en su propuesta de valor a aquellos turistas que vayan a alojarse.

Cabe destacar que la página web está traducida al inglés. Esto se debe a la segmentación de clientes establecida por el alojamiento: personas de habla inglesa interesados en el avistamiento de aves.



## Alojamientos: “Hotel Rural”



Pincha en la imagen para agrandar

El siguiente modelo de negocio se basa en un Hotel Rural, un alojamiento no ubicado en un espacio urbano con un funcionamiento similar al de un hotel convencional pero con

un número reducido de habitaciones y que cuenta con servicio de restauración.

El Patrón de un Hotel Rural se compone de:

- Canvas del Modelo de Negocio:
- Manual de Buenas Prácticas:

*Propuesta de Valor:*

El negocio presentado consiste en un establecimiento turístico situado en un entorno natural y/o rural, que oferta alojamiento y restauración. El hotel rural es de pequeña dimensiones, no más de 30 habitaciones, y con capacidad para prestar una oferta de restauración para 100-120 comensales. Se trata de una oferta atractiva para los turistas que pretenden disfrutar unos días de la naturaleza y de la cultura de las zonas rurales. Son personas que huyen del bullicio de la ciudad, que reclaman tranquilidad, bellos paisajes y, en algunos casos, realizar actividades tradicionales vinculadas a la vida en el pueblo.



### *Segmentos de Clientes:*

Los hoteles rurales cuentan con una clientela muy fiel compuesta, en su gran mayoría, por parejas y familias que buscan momentos de ocio en un entorno rural, valorando una oferta diferenciada basada en el patrimonio natural y cultural. Con una afluencia mayoritaria de los clientes durante el fin de semana, el tiempo de verano concentra un perfil de clientela más familiar, mientras que las parejas son habituales a lo largo de todo el año. Aproximadamente el 15% de los clientes proceden de la región y otro 5% es turista internacional, pero el grueso de los hospedados es este tipo de establecimientos es turista nacional llegados desde otras regiones.

### *Canales de Distribución:*

Ya que la mayoría de la clientela procede de zonas lejanas, la mejor herramienta que existe actualmente para llegar a ellos hoy en día es, sin duda, internet. La presentación de una buena oferta en la página web propia, que haga atractivo para la

visita no solo el alojamiento sino también toda la oferta turística que presenta la zona, es la mejor herramienta para llegar a la clientela. Con esto consigue además llegar directamente al consumidor, evitando los intermediarios. El marketing en buscadores web, que promueva la página de nuestra empresa en sitios como Google o Bing, consigue hacerla más visible, una buena táctica para atraer nuevos clientes. Por otro lado, las centrales de reserva están cada vez más asentadas en el sector turístico como canal alternativo de distribución. Espacios como Booking.com, o Toprural.com (especializado en este sector) aglutinan buena parte de la oferta hostelera en internet, por lo que resulta importante tener una buena presencia en ellos. Fórmulas tradicionales, como el boca-oreja, aún funcionan como medio para captar clientes gracias al tipo de público que atraen estos alojamientos. Al igual que la cartelería en el municipio, eficaz, por ejemplo, con el turista de última hora que llega en un viaje sin planificar.



*Relaciones con los Clientes:*

La calidad, la satisfacción y la confianza son claves para ganar la lealtad del cliente. La relación directa con el consumidor debe satisfacer sus expectativas, que suelen corresponderse con la búsqueda del estilo de vida sano y sencillo que se vincula a la vida rural. Actualizar frecuentemente los contenidos de la página web, manteniendo a través de ella la relación con el cliente, ayuda a motivarlos para repetir la experiencia.

*Recursos Clave:*

Para lograr esta oferta diferencia el hotel rural cuenta, al menos, con un recurso clave al que acudir: un entorno natural único, que posibilita la atracción de numerosos visitantes. Ya que buena parte de la clientela corresponde a familiar, la oferta

debe adaptarse para tener atendidos a los niños con actividades dirigidas especialmente para estas edades

*Actividades Clave:*

Las actividades clave de este tipo de alojamiento van a depender íntimamente de la identidad del territorio en el que se ubique y de la segmentación de clientes que tenga el alojamiento.

*Socios Clave:*

Aprovechar las sinergias entre las distintas actividades destinadas al turismo de la zona facilitará la llegada de nuevos clientes presentándoles una oferta combinada más atractiva y adaptada a sus necesidades y expectativas. Por ello resulta rentable llegar a acuerdos de colaboración con empresas de turismo activo, restaurantes, asociaciones de empresarios del sector y oficinas de turismo.



#### *Fuentes de Ingresos:*

Un hotel rural de este tipo, con unos precios aproximados de 75€ la habitación doble y entorno a 20€ de gasto diario por comensal, registra una facturación en torno a los 400.000€ anuales.

#### *Estructura de Costes:*

Al tratarse de un establecimiento pequeño, los gastos en personal son reducidos, en torno a 5 personas como plantilla fija y entre 5 y 10 eventuales en periodos de mayor actividad. A ello habría que sumar los costos que suponen la materia prima, mantenimiento, suministro de servicios, etc.

#### Variables clave:

Las variables clave identificadas a tener en cuenta a la hora de valorar el modelo de negocio de un agroturismo son:

- Nº de empleados

- Nº de habitaciones
- Nº pernотaciones
- Coste medio por habitación.

#### Cuenta de Resultados:

La cuenta de resultados media de un pequeño hotel rural que cuenta con 30-40 plazas, debe ser de aproximadamente unos 350.000-400.000€ para considerarlo viable y rentable.



Casos Prácticos:

### Hotel Balneario de Lanjarón.

El hotel Balneario de Lanjarón, es un hotel rural ubicado en el espacio natural de Sierra Nevada. Este hotel dedicado a la venta de salud, bienestar y tranquilidad en una zona con un alto potencial en recursos naturales como es Sierra Nevada. En la propuesta de valor que ofrece a sus clientes diferencia de forma orientada aquellos aspectos que mejoran su producto, como, por ejemplo, la gastronomía saludable.

Es por ella que complementa su propuesta de valor como hotel balneario, con una alimentación basada en productos ecológicos, aspecto que potencia aún más el producto de salud ofertado por un hotel de este tipo.



Véase: [www.hotelbalnariolanjaron.com](http://www.hotelbalnariolanjaron.com)

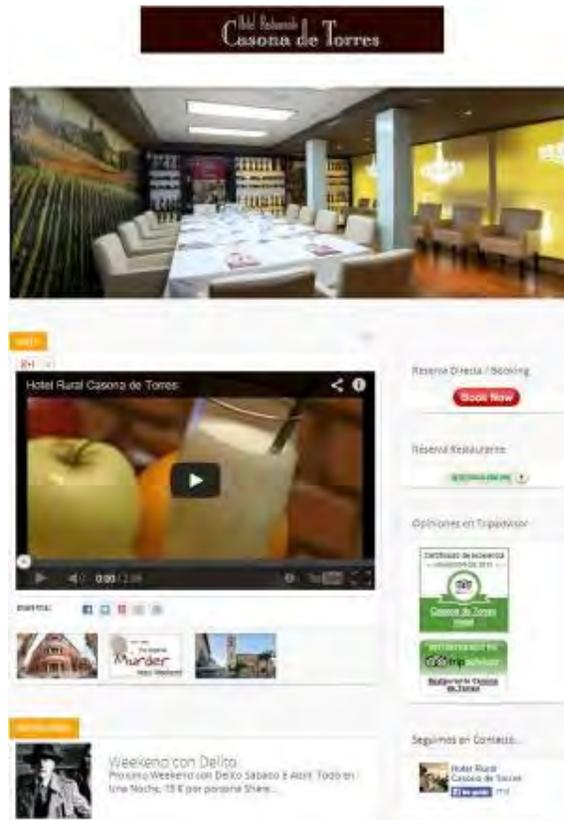


## Hotel Rural la Casona de Torres:

Este hotel rural, ubicado en la zona rural de Guadalajara es un fiel reflejo de integración de actividades clave en su modelo de negocio para conseguir atraer a más clientes.

Si echamos un vistazo a su página web, podemos ver cómo con un pequeño video nos presentan el hotel, el entorno en el que se ubica y las actividades que puede hacer en su visita. Es decir, de una forma fácil, con bajo coste y muy visual, nos presentan la propuesta de valor que este pequeño alojamiento rural ofrece.

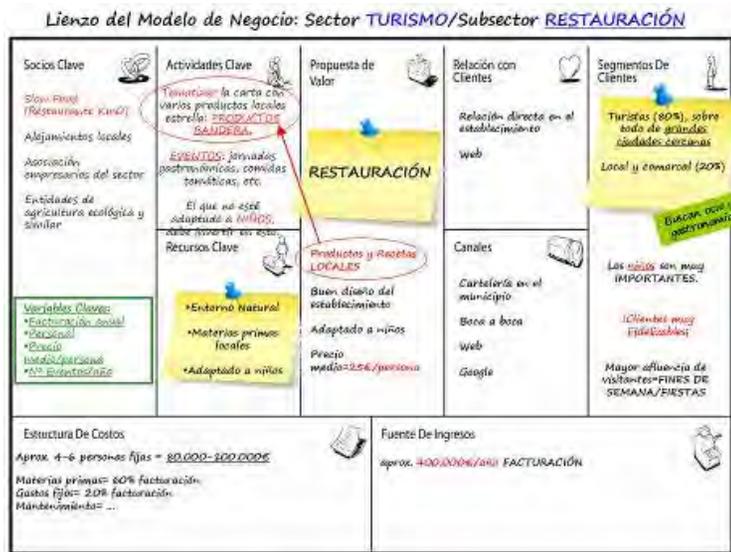
Además, vemos como también realizan eventos diferentes, para atraer los fines de semana a un tipo de cliente, previamente segmentado y sobre el que dirigir su marketing: Las parejas.



Véase: [www.hotelruralenlamancha.es](http://www.hotelruralenlamancha.es)



## Restaurantes



*Pincha en la imagen para ampliar*

Los **restaurantes** y lugares gastronómicos ubicados en espacios naturales y entorno rurales se caracterizan por ofertar una carta basada en las recetas tradicionales elaboradas con los productos autóctonos del lugar.

Nos encontramos con restaurantes que en su gran mayoría gestionan autónomos y pequeñas empresas, en un sector de gran dinamismo y que sobreviven a las dificultades económicas con una oferta diferenciada y atractiva para los turistas.

El Patrón de un Restaurante se compone de:

- Canvas del Modelo de Negocio.
- Manual de Buenas Prácticas.

*Propuesta de Valor:*

La oferta presentada es la de un restaurante ubicado en un entorno rural y/o natural, con una carta basada en los productos locales y las recetas tradiciones de la zona. La oferta del establecimiento supondría un gasto medio de 25 euros por comensal, debería contar con un diseño atractivo y contar con



una oferta atractiva para los niños (buena parte del cliente de estos restaurantes son las familias).

#### *Segmentos de Clientes:*

Los turistas suponen en torno al 80% de la clientela, sobre todo provienen de las grandes ciudades cercanas y llegan buscando el ocio y el sabor tradicional de la gastronomía de la zona. El resto de la clientela provendría del mismo pueblo y las localidades cercanas.

En cualquier caso, comparten las mismas exigencias y perfil: buscan los sabores tradicionales, los productos propios de la zona, una cocina que transmita los valores de natural, saludable y de calidad. Acuden casi exclusivamente en festivos y fines de semana. Son clientes muy fieles si salen satisfechos del local y, al ser mayoritariamente familias, es importante que la oferta resulte también atractiva para los niños, con instalaciones para ellos, una oferta gastronómica adaptada, etc

#### *Canales de Distribución:*

La oferta de bares y restaurantes es amplia y variada. Para llegar al cliente es bueno acudir a la cartelería, instalada en el propio municipio, que resulte atractiva y que invite a conocer el local. El comensal satisfecho no sólo será un cliente ganado para un futuro sino que puede atraer a nuevos clientes gracias al boca-oreja. No hay que descuidar que, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías y el uso masivo de los SmartPhones, cada vez cobran más importancia en este aspecto las recomendaciones que se realizan a través de distintas redes sociales como FourSquare o TripAdvisor. Otra de las fórmulas para acercarse al cliente es la página web. Es más que recomendable disponer de una buena página web, desde la que conocer el local, su carta y características, y que anime a realizar una visita a la zona por sus distintos atractivos. Por último, resaltar que cada vez son más los turistas que planifican antes su viaje consultando por Internet. Por ello



habría que lograr un buen posicionamiento de la web del restaurante en los principales buscadores, como Google.

*Relaciones con los Clientes:*

Recibir un buen trato en el establecimiento, junto a la calidad de la oferta gastronómica, será una de las claves para conseguir un cliente satisfecho del que se conocen sus expectativas y exigencias. La web es otra vía desde la que mantener la relación con los clientes.

*Recursos Clave:*

Para lograr esta oferta diferencia el restaurante cuenta, al menos, con dos recursos claves a los que acudir: un entorno natural único, que posibilita la atracción de numerosos visitantes. De otro, puede acudir a la materia prima local, ligada a los valores de ese espacio natural y que viene reclamando el turista.

*Actividades clave:*

Lograr un producto que se satisfaga al perfil de cliente buscado requiere elaborar una carta centrada en los productos locales, asociados a los valores de natural, calidad, tradición, autenticidad. Igualmente, habría que diseñar una oferta especial asociada a la organización de eventos como las jornadas gastronómicas, comidas temáticas, etc. Por último, no olvidar adaptar el local a las necesidades que requiere atender a familias con niños.

*Socios Clave:*

Establecer sinergias conseguirá mejorar la cuenta de resultados del negocio. Establecer lazos e intercambios con los alojamientos locales, la asociación de empresarios del sector y entidades de agricultura ecológica y similares puede traer beneficios a las dos partes.



Dentro del sector están naciendo agrupaciones atractivas como Slowfood. Esta sociación eco gastronómica sin ánimo de lucro fomenta una nueva lógica de la producción alimentaria, desarrolla programas de educación alimentaria y favorece la biodiversidad. Entre otros programas desarrolla Km.0, restaurantes que ofertan productos de calidad, de producción sostenible y Favorecer el consumo de productos locales, comarcales.

*Fuente de Ingresos:*

La facturación que conseguiría un restaurante como el definido en este Modelo de Negocio rondaría los 400.000 euros al año.

*Estructura de Costes:*

La adquisición de la materia prima supone en torno al 60% de la facturación, otro 20% habría que destinarlo a los

gastos fijos. En cuanto personal, sería necesario contar con entre cuatro y seis personas fijas.

 Variables clave:

- Facturación anual.
- Personal.
- Precio/persona.
- N° eventos/anuales.

 Cuenta de Resultados:

Con la facturación y la estructura de costos representada en el lienzo mostrado, la cuenta de resultados de este establecimiento es bastante positiva, por lo que lo consideramos un modelo de negocio viable financieramente hablando.



### Casos Prácticos:

#### Restaurante Montecruz.

Ubicado en el Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche, el restaurante Montecruz ofrece una propuesta de valor integrada con el territorio, tanto con su patrimonio natural como cultural.

Además, el restaurante utiliza materias primas locales y de alta calidad, por lo que su propuesta está segmentada a un tipo de cliente/visitante del espacio natural que aprecie estos valores.

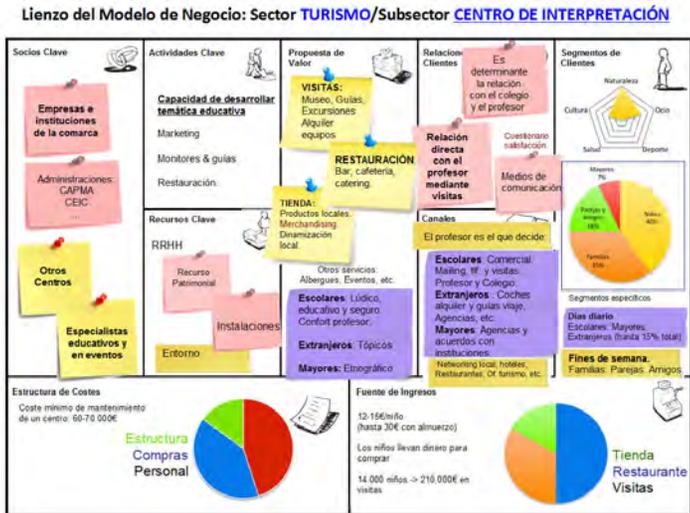
Además, utiliza eventos como las jornadas gastronómicas para atraer a un segmento de cliente específico.



Véase [www.restaurantemontecruz.com](http://www.restaurantemontecruz.com)



## Centro de Interpretación



*Pincha en la imagen para ampliar*

Como Centro de Interpretación entendemos aquellos espacios lúdico-educativos en los que se divulga un recurso natural, cultural y/o etnográfico. En Andalucía

existe una gran cantidad de infraestructuras de estas características, sobre todo en los entornos rurales, de ahí que el desarrollo del Modelo de Negocio de éxito de esta tipología de empresa se establece como determinante para potenciar el desarrollo turístico de dichos espacio.

### Patrón de Modelo de Negocio de un Centro de Interpretación:

- Canvas del Modelo de Negocio:
- Manual de Buenas Prácticas:

*Propuesta de Valor:*

La propuesta de valor de un centro de interpretación se ha articulado en torno a tres elementos: visitas, tienda y restauración.

- Visitas/talleres: De forma básica, un Centro de Interpretación debe realizar un uso lúdico y educacional del patrimonio



natural/cultural/etnográfico al que esté dedicado el centro. Debe ofrecer un espacio y una actividad cómoda para el profesor, ya que él es el que decide la visita, además de ser un espacio seguro que aporte tranquilidad ante sus principales clientes, los niños.

 Tienda: Por otro lado, debe complementar esta oferta con la venta de productos tematizados.

 Restauración: Ofrecer un servicio de restauración complementario en forma de cafetería, bar, catering o simplemente una máquina expendedora que proporcione la posibilidad de este servicio a los clientes que visitan el centro.

#### *Segmentos de Clientes:*

Los segmentos de clientes de un centro interpretativo podemos dividirlos por temporalidad entre los días de diario y los fines de semana. De este modo un centro puede y debe tener dos estrategias diferentes. Por lo general, los días de diario los clientes son los escolares y los fines de semana son

las familias con niños, las parejas y los grupos las que acuden a estos espacios. Organismos como Diputaciones, Ayuntamientos, etc., suelen subvencionar este tipo de actividades tanto a los colegios como a asociaciones o entidades similares, por lo que también podemos identificarlas como clientes. Estos centros interpretativos cuentan con otras empresas de restauración cercanas como segmentos de clientes auxiliares con los que se puede establecer un sistema de descuentos cruzados del que se beneficien sus respectivos clientes, e incluso, si las instalaciones lo permiten, se pueden organizar eventos

#### *Canales de Distribución:*

En el caso del segmento de clientes de escolares, el profesor es el que decide la visita, de ahí que el profesor sea el canal a través del cual los niños acuden al centro. En el caso de las familias con niños que acuden al centro los fines de semana, los propios niños pueden actuar como prescriptores de sus familias. Aunque también toma importancia la existencia de



un *networking* con otras empresas locales como hoteles, restaurantes, oficinas de turismo, etc.

*Relaciones con los clientes:*

La relación que el centro establezca con el profesor y con el centro escolar es determinante. Por ello, establecer una relación a través de visitas personalizadas a los centros escolares presentando el centro interpretativo y las actividades, se considera esencial para interconectar la propuesta de valor con los clientes determinados.

*Recursos Clave:*

En este caso, está claro que el recurso clave del modelo de negocio coincide con el recurso patrimonial en el que se basa la temática lúdico-educativa del centro interpretativo

*Actividades Clave:*

La actividad clave a desarrollar por este modelo de negocio pasa por desarrollar una experiencia educativa atractiva,

relacionada con el recurso patrimonial sobre el que gira la temática del centro de interpretación.

*Socios Clave:*

Como socios clave de este modelo de negocio se encuentran, en primer lugar, las administraciones públicas, ya que suelen ser los propietarios de las instalaciones que, a su vez, son gestionadas por una empresa encargada de su explotación.

Por otro lado, otros socios clave de este modelo de negocio serían otros centros interpretativos de similares características, como es el caso de la Red Cie o los Centros de Visitantes de los Espacios Naturales Protegidos, en Andalucía. Empresas especialistas en eventos y en desarrollo de temática educativa también podemos entenderlos como socios clave de este modelo de negocio debido a su importancia para el desarrollo de una propuesta de valor atractiva

*Fuente de Ingresos:*

Se estima que un centro interpretativo con una buena experiencia lúdico-educativa para escolares, podría ingresar



entre 12-15€ por niño en cada visita y hasta 25€ con un almuerzo incluido. Hemos estimado que, con estos ingresos, el centro debe contar aproximadamente con unas 14.000 visitas de escolares al año para ser económicamente viable, lo que le reportaría unos 210.000€ de ingresos al año por visitas de este segmento de clientes, a lo que habría que sumarle los ingresos por las visitas de los fines de semana, las ventas en la tienda y los ingresos por la restauración

#### *Estructura de Costos:*

En la estructura de costos de este modelo de negocio, el mantenimiento mínimo de un centro de interpretación se estima que ronda los 60-70.000€, que estarían distribuidos entre los costes de estructura, las compras y el personal.

#### Variables clave:

Como variables clave del modelo de negocio de un centro de interpretación, se han determinado los siguientes elementos:

- Nº de visitas al año (diferenciadas por segmentos de clientes).
- Precio medio de la visita (diferenciado por segmentos de clientes).
- Personal.
- Ingresos por tienda.
- Ingresos por restauración

#### Cuenta de Resultados:

Con la facturación (se destaca la necesidad de tener unas 14.000 visitas anuales aproximadamente) y la estructura de costos representada en el lienzo mostrado, la cuenta de resultados de este establecimiento es bastante positiva, por lo que lo consideramos un modelo de negocio viable financieramente hablando.



## Casos Prácticos:

### El Rancho Cortesano.

El Rancho Cortesano es un centro de interpretación de la miel ubicado en Jerez de la Frontera. En su origen esta empresa estaba dedicada a la producción y venta de miel, pero en la actualidad su modelo de negocio es bien distinto. Detectaron que su principal cliente eran los niños, por lo que reestructuraron todo su modelo de negocio para enfocarlo a ellos. Es por ello que su principal propuesta de valor pasó de ser la venta de miel a la realización de talleres interpretativos con escolares. Su página web es buen reflejo de esto y en ella ilustran parte de esos talleres con niños e invitan a sus clientes a visitarles y participar en ellos.

Es una de las empresas que mejor representa el éxito en este tipo de modelo de negocio, ya que ha utilizado un recurso, la miel, como producto para la venta de talleres tematizados con los que consigue fidelizar a sus clientes.

**Miel Rancho Cortesano**  
926 237 528 | Ventas: 635 514 786 | Pedidos: 635 514 782 | [Píjanos en Facebook](#) | [email@ranchocortesano.net](mailto:email@ranchocortesano.net) | Contáctenos Hoy

Inicio | Sobre Nosotros | Actividades | Noticias | Tienda | Apicultura | Ferias y Mercados

**Conoce nuestro Restaurante**  
Ven a disfrutar de nuestro **RESTAURANTE del huerto-eco**  
Miel Rancho Cortesano  
A 15 minutos de Jerez  
¡Con un menú variado y delicioso!

**Productos de Calidad**  
En Rancho Cortesano contamos con unas 2000 colmenas aproximadamente, agrupadas en 40 colmenares ubicados en la Vega, Sierra y Montes de la provincia de Cádiz, en zonas como parques naturales y parajes que garantizan la calidad de la miel obtenida. Nuestra cooperativa produce los tradicionales productos de la colmena, recolección y comercialización de productos apícolas tales como la Miel, Polvo, Jalea Real, Mielaza, Cera y Propóleos. La calidad de sus productos ha sido una preocupación constante desde sus inicios, siendo buena cuenta de ello los 3 primeros premios con los que cuentan del "Concurso de Miel de Andalucía". Además, contamos con sellos de calidad como el de producto "Marca Parque Natural", "Calidad certificada" y "Miel Ecológica".

**Museo de la Miel**  
Ofrecemos un recurso natural y turístico de calidad dirigido a todo tipo de visitantes, al que podrá acceder para contemplar el singular y desconocido mundo de la apicultura. El visitante contará con un guía que detallará los contenidos temáticos en el idioma del grupo, ajustándose a sus necesidades. Se dará a conocer de manera integral todo el proceso de producción de productos apícolas, sus diferentes usos terapéuticos y beneficios para la salud, además de conocer la perfecta y armónica organización de las abejas, contamos además con una tienda de productos apícolas y degustación de los mismos (miel, mielaza, jalea real, polen, propóleo, cera, jabones y cosméticos naturales). Además de su actividad principal, Museo de la Miel pone en marcha cada fin de semana diferentes actividades relacionadas con la Naturaleza y el disfrute de la misma.

**Ven a Visitarlos**  
Museo de la Miel y los Abejas...  
Carretera Cuartillos Km 2  
Jerez de la Frontera  
Teléfono: 926 237 528  
Reservar  
Descarga nuestro tríptico  
Número de contacto: 7394

Véase [www.ranchocortesano.net](http://www.ranchocortesano.net)



## Guía Turístico



*Pincha en la imagen para ampliar*

El **Guía Turístico** se define como aquella persona que acompaña, guía y asiste al viajero, mostrándole e informándole sobre aquellos aspectos relevantes de la zona o zonas turísticas donde se realiza el recorrido o la visita.



Según la fundación OPTI, el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial de pendiente del Ministerio de Industria, la demanda de los servicios del Guía de Turismo presenta una línea ascendente como consecuencia del crecimiento turístico y de su cada vez mayor profesionalización, por lo que está aumentando el número de empresas que demandan estos profesionales.

### Patrón de Modelo de Negocio de un Centro de Interpretación:

-  Canvas del Modelo de Negocio:
-  Manual Buenas Prácticas:

*Propuesta de Valor:*

Diseñamos una oferta de guía de turismo en un entorno rural y/o natural con la que pretendemos ofertar toda una cartera de productos y servicios que abarque la mayoría de los atractivos de la zona. La oferta, adaptada a las

características de cada territorio, abarcaría desde los paseos guiados a la degustación de la gastronomía típica, actividades que permitan conocer y/o interactuar con la fauna autóctona, conocimiento y visitas de los hitos del patrimonio natural y cultural, conocimiento de la artesanía, venta de productos típicos, etc.

#### *Segmentos de Clientes:*

La actividad del guía está sujeta a la temporalidad que en el sector turístico aún sufren los entornos rurales y naturales. Realizar una correcta segmentación de los clientes, elaborando una oferta diferenciada para cada perfil, permitiría paulatinamente romper con esa temporalidad. Familias, grupos de amigos y parejas suelen visitar estos espacios durante los fines de semana y periodos vacacionales. Por otro lado, si se logra atraer a los grupos escolares podría mantenerse cierto nivel de

actividad durante los meses de marzo a junio y de octubre a noviembre.

#### *Canales de Distribución:*

El sector turístico es uno de los que con mayor rapidez se ha adaptado a Internet. La red se ha convertido en una herramienta clave para aquellos que planean un viaje y por eso resulta esencial para un guía turístico contar con una página web atractiva como la mejor carta de presentación de su oferta. Gracias a ella llega a un mayor número de clientes y optimizar los recursos. La edición de folletos para distribuir entre los principales establecimientos turísticos y centros de información al visitante es otro elemento con los que acercar la oferta al cliente. Por último, no olvidar el boca oreja, un cliente satisfecho con el servicio del guía turístico atraerá a nuevos clientes. No descuidar el boca-oreja digital. Aplicaciones móviles dedicadas a reunir opiniones de clientes (Tripadvisor,



FourSquare) redes sociales, blogs y foros cobran cada vez mayor importancia.

*Relaciones con los Clientes:*

La página web es el instrumento más adecuado para mantener una buena relación con el cliente, retenerle e incentivar que vuelva a utilizar los servicios ofertados, así como para atraer nuevos clientes y para impulsar las ventas. Gracias a la Web puede conocer novedades, ofertas, etc. El correo electrónico es también una fórmula para mantener el contacto personal con los clientes de forma directa y eficaz. Igualmente, las redes sociales permiten nuevas fórmulas de comunicación y fidelización. En el caso de la oferta destinada a grupos escolares, parece como fórmula más adecuada la visita directa a los centros educativos. Con ella puede presentar de forma directa su oferta, adaptarla a las necesidades del centro y solventar todas las cuestiones que pudieran plantearse. Tendría que

hacerse visitas comerciales a los centros escolares para exponer detalladamente en qué consiste la oferta.

*Recursos Clave:*

Las actividades del guía turístico se desarrollan gracias a la pervivencia de un patrimonio natural y cultural. Esto exige especial atención en la conservación y aprovechamiento de estos recursos. Existe también una dependencia del número de visitas y tipología de turista que recibe el entorno, además de la estacionalidad

*Actividades Clave:*

La actividad clave de este tipo de negocios es la capacidad de desarrollar una temática lúdico-educativa de calidad e interés para los niños y los profesores, que son los que al final deciden la visita. Además de tener una pequeña tienda en la que los clientes pueden llevarse un regalo a un precio bajo y así se consigue complementar los beneficios.



#### *Socios Clave:*

El establecimiento de asociaciones comerciales con alojamientos y restaurantes de la zona, utilizando por ejemplo la ventaja de los tickets de descuento, permite complementar la oferta turística del territorio creando una oferta global. Igualmente, sería interesante mantener relaciones con otras empresas del sector para crear sinergias que ayuden al desarrollo del negocio. Una buena opción puede ser seleccionar un grupo reducido de establecimientos turísticos de alojamiento y restauración de la zona para ofrecer a sus clientes los servicios del guía a un precio privilegiado. Pueden ofertarse cupones de descuento o cupones cruzados.

#### *Fuente de Ingresos:*

La fuente de ingresos proviene de las cuotas por el desarrollo de la actividad turística, con una previsión de

ingresos que oscilarían entre los 80.0000 y 120.000 euros anual

#### *Estructura de Costes:*

Las empresas de guía turístico no exigen fuertes inversiones iniciales y funcionan con estructuras empresariales ligeras y flexibles. La plantilla se reduciría a 1-2 personas trabajando durante todo el año y un refuerzo de entre 3 y 6 personas en la temporada de mayor actividad

#### Variables Clave:

Como variables clave de este modelo de negocio tenemos:

- El número de visitas anuales que el centro recibe.
- El coste de la visita.



## Cuenta de Resultados:

Con la facturación y la estructura de costos representada en el lienzo mostrado, la cuenta de resultados de este establecimiento es positiva, por lo que lo consideramos un modelo de negocio viable financieramente hablando.

## Casos Prácticos:

### La Ruta de Pepín.

En esta ocasión vamos a exponer un ejemplo surgido fuera del ámbito directo de estudio de este Manual. Se trata de un guía turístico que desarrolla su actividad en los Picos de Europa.

Pepín ofrece una visita turística gratis por un pequeño pueblo asturiano, donde reina la tranquilidad y donde alguien de ciudad puede estar en contacto con la vida de pueblo: tocar una vaca, esquilan una oveja, visitar la cabaña

de un pastor, etc. Después de realizar la ruta, les ofrece una comida en su restaurante y sólo cobra por la comida. Es decir, el precio de la ruta es gratis, y es en la comida donde obtiene ingresos. De esta manera, Pepín pone en marcha lo que se conoce como negocio *freemium*: atrae clientes a su restaurante con un producto gratis, la ruta turística.

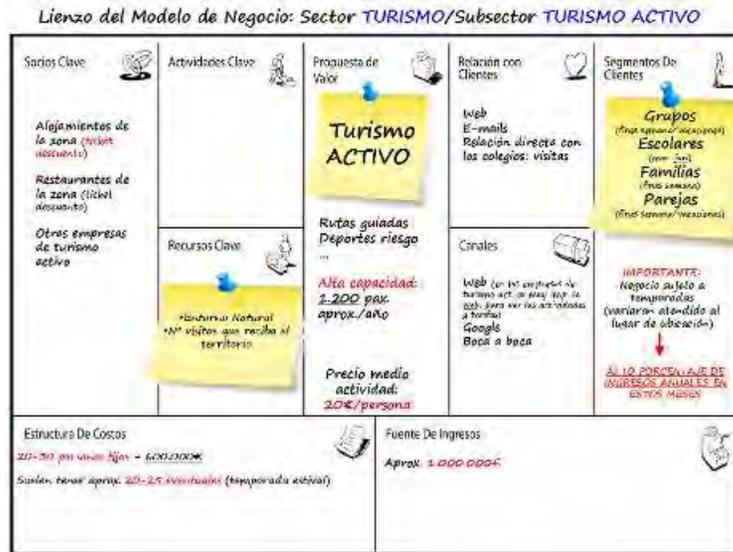


The screenshot shows the website for 'LA RUTA DE PEPÍN', which focuses on cheese, cider, and traditional Asturian culture. The main navigation includes 'Inicio', 'Reservar', 'Contacto', and 'Mapa'. The page features a header with the logo and a search bar. Below the header, there are two images: a traditional stone building and a man in a blue shirt. The main content area is titled 'La Ruta de Pepín' and describes a free tour of a traditional Asturian village. It lists several activities: 1. Visiting the village of Sotriles, 2. Degustación de sidra (cider tasting), 3. La Cabaña del pastor (shepherd's cabin), 4. Artesanía artesanal de masa asturiana (handmade Asturian dough), and 5. Comida tradicional (traditional food). A Facebook follow button is also visible.

Véase [www.pepin.es](http://www.pepin.es)



## “Turismo Activo



*Pincha en la imagen para ampliar*

El **Turismo Activo** es una tipología de turismo en la que el motivo principal del viaje es la participación en el llamado deporte de aventura. El turismo activo está fuertemente ligado

al medio natural ya que la mayoría de los deportes de aventura se desarrollan en este entorno. Esta oferta turística se ha consolidado como una fuente importante de ingresos para empresas y especialmente para zonas, antes deprimidas, que han encontrado en este tipo de turismo una buena oportunidad de crecimiento y riqueza. El Turismo Activo se diferencia del Turismo de Naturaleza en que en este último la motivación principal es el disfrute y conocimiento del medio natural sin que exista ningún factor asociado al riesgo.

### Patrón de Modelo de Negocio de una empresa de Turismo Activo:

1. Canvas del Modelo de Negocio
2. Manual de Buenas Prácticas:

*Propuesta de Valor:*

El Modelo de Negocio aquí desarrollado está pensado para una empresa de Turismo Activo, aquellas especializadas en



ofertar rutas guiadas o actividades "de riesgo" en el entorno natural. Entre estas actividades se encuentra las rutas en bicicleta de montaña, buceo o actividades subacuáticas, descenso de barrancos, descenso en bote, escalada, esquí de río, esquí acuático, esquí alpino, espeleología, globo aerostático, heliesquí, heliexcursión, hidrobob, hidrotironeo, hidropedales, mushing, montañismo, motos de nieve, motos acuáticas, navegación a vela, paracaidismo, piragüismo, quads, turismo ecuestre, salto desde el puente, salto con elástico, senderismo, surf y windsurf, todoterreno con motor, travesía, vuelo libre, vuelo con ultraligero y vuelo sin motor. Empezar una actividad comercial en torno a estas prácticas exige capacidad para atender a unas 1.200 personas al año, con un precio medio de 20 euros por actividad.

#### *Segmentos de Clientes:*

Esta oferta turística estaba ligada inicialmente a la juventud y al deporte. Sin embargo, cada vez se abre más a otros sectores

de clientes. Aun así, el turista con edades comprendidas entre los 18 y 35 con motivación para el riesgo y el deseo de vivir nuevas experiencias constituyen la fuente principal de clientes. Estos clientes suelen acudir en grupos o parejas. El turismo familiar va ocupando paulatinamente mayor espacio dentro de esta oferta. Se trata de familias que buscan completar su agenda de vacaciones con algún tipo de programa de multiaventuras. El grupo de estudiantes (colegios, institutos, universidades) constituye otro de los grupos de clientes potenciales, especialmente entre los meses de marzo y junio, coincidiendo con el fin del curso escolar.

Al tratarse de una oferta vinculada al entorno natural y las condiciones meteorológicas, el turismo activo es un negocio sujeto a las temporadas. Las condiciones climáticas de Andalucía permiten, sin embargo, que pueda permanecer la actividad durante buena parte del año



#### *Canales de Distribución:*

Contar con una buena página web, en la que ofertar claramente las actividades propuestas y tarifas, es muy importante para contactar con los diferentes segmentos del mercado presentando una propuesta de productos y servicios atractiva. Resulta también clave conseguir un buen posicionamiento en los principales buscadores por Internet. Lograr los primeros resultados en buscadores como Google puede hacer ganar un buen número de clientes. Por último, el tradicional boca-oreja permite llegar a nuevos clientes gracias a la satisfacción de los clientes satisfechos con la calidad de los servicios ofertados.

#### *Relaciones con los Clientes:*

La página web es el instrumento más adecuado para mantener una buena relación con el cliente, retenerle e incentivar que vuelva a utilizar los servicios ofertados, así como para atraer nuevos clientes y para impulsar las ventas. Gracias a la web el

cliente puede conocer novedades, ofertas, etc. El correo electrónico es otra fórmula para mantener el contacto personal con los clientes de forma directa y eficaz. Igualmente, las redes sociales permiten nuevas fórmulas de comunicación y fidelización. En el caso de la oferta destinada a escolares, la fórmula más adecuada es la visita directa a los centros educativos. Con ella puede presentar de forma directa su oferta, adaptarla a las necesidades del centro y solventar todas las cuestiones que pudieran plantearse

#### *Recursos Clave:*

Las actividades de Turismo Activo se desarrollan en el entorno natural y se sirven de los recursos que ofrece la naturaleza. Esto exige especial atención en la conservación y aprovechamiento de este patrimonio, especialmente cuando afecta a espacios naturales protegidos, vías pecuarias y terrenos forestales. La práctica de estas actividades y su comercialización exige, pues, tanto el cumplimiento de la



normativa ambiental como la autorización previa por parte de las autoridades competentes

*Actividades Clave y Socios Clave:*

El establecimiento de asociaciones comerciales con alojamientos y restaurantes de la zona, utilizando tickets descuento, permite complementar la oferta turística del territorio creando una oferta global. Igualmente, sería interesante mantener relaciones con otras empresas del sector para crear sinergias que ayuden al desarrollo del negocio

*Fuente de Ingresos:*

Los ingresos proceden exclusivamente de las cuotas por el desarrollo de la actividad

*Estructura de Costos:*

Las empresas de turismo activo no exigen fuertes inversiones iniciales y funcionan con estructuras empresariales ligeras y

flexibles. El mayor gasto inicial será la adquisición del equipamiento necesario para la realización de las actividades ofertadas. En cuanto a gasto de personal, debe contar con una estructura suficiente de trabajadores eventuales cualificados, en torno a 20-25 durante las temporadas de mayor actividad

3. Variables Clave:

Las variables clave de este tipo de negocio son:

- Nº de clientes/ año.
- Precio medio de las actividades.

4. Cuenta de Resultados:

Con la facturación y la estructura de costos representada en el lienzo mostrado, la cuenta de resultados de este establecimiento es positiva, por lo que lo consideramos un modelo de negocio viable financieramente hablando.



*Caso Práctico:*

**Jaire Aventura.**

De nuevo mostramos un caso práctico de turismo activo ubicado en los Picos de Europa. Esto se debe al alto potencial que este espacio natural tiene con respecto a este sector productivo, que convierte a empresas como ésta en un ejemplo de éxito a seguir.

Esta empresa está ubicada en Arriondas, por lo que su producto estrella es el descenso del Sella. Es decir, atraen a los clientes por esta actividad, pero luego les fidelizan con otras actividades de turismo activo, ya que el visitantes de este espacio natural está interesado en este tipo de actividades. Esta empresa ha utilizado la identidad de su territorio, un alto potencial en turismo activo, para plantear su propuesta de valor.

Además, realiza descuentos cruzados con los alojamientos cercanos, de ahí que consiga captar clientes que no habían

visitado su página web durante el proceso de decisión de la visita.

El alto volumen de clientes a los que atiende, le permite hacer una bajada en el precio, además de la posibilidad de una propuesta de valor más amplia y con ellos, seguir captando más clientes.



Véase [www.jaïrecanoas.com](http://www.jaïrecanoas.com)



## Mercados de proximidad

Mercado Rural: Mercado de Gastronomía Artesana Local

<b>Socios Clave</b>  Grupos de consumidores. Asociaciones: Slow food; Valor Ecológico, etc. Restaurantes y Tiendas tradicionales de la zona. Ayuntamientos Andanatura Empresa Animación	<b>Actividades Clave</b>  Selección del lugar y la fecha Sistema de gestión del Mercado (ticket degustación, etc.) <b>Recursos Clave</b>  -Infraestructuras -Territorio	<b>Propuesta de Valor</b>  <b>Productos artesanales y restauración + Oferta complementaria</b> <b>Productos locales directos al consumidor</b> •Máximo 20 puestos. •2 días. •Talleres & animación (niños)	<b>Relación con Clientes</b>  Medios de comunicación Redes Sociales Publicidad. <b>Canales</b> 	<b>Segmentos De Clientes</b>  ① Visitante al territorio/Consumidor final. ② Productores de productos artesanales. ③ Patrocinadores.
<b>Estructura De Costos</b>  Organización (transporte, montaje, desmontaje, restauración...): 3.000€ Marketing: 1.000€ Seguro: 250€ Impuestos: 500-800€		<b>Fuente De Ingresos</b>  Para productores: Ingresos puestos 400-600 € por día y stand. — x2 — 800-1.200 € Para gestor Mercado: Ingresos por restauración e ingresos por ticket degustación (el gestor se lleva un 50% de cada ticket degustación ) Otros ingresos: subvenciones, patrocinio ...		

*Pincha en la imagen para ampliar*

Otro elemento turístico de interés son los **Mercados de proximidad** como canal corto de distribución de productos elaborados por pequeños productores, es un elemento clave

para la mejora de la calidad de vida de las áreas rurales, ya que son responsables de la generación de significativos flujos económicos hacia ellas.

Esta capacidad de generar flujos, podemos relacionarla con su potencial para atraer turismo (de interior, de naturaleza o gastronómico) desde las áreas urbanas y también con su importante papel de espacio de promoción y venta para las pequeñas empresas de artesanía agroalimentaria existentes en estos espacios rurales. Es importante destacar que los sectores turístico y agroalimentario son, en la mayoría de las comarcas rurales, dos sectores de una importancia estratégica.

Los mercados de proximidad aportan al visitante una experiencia diferencial al ponerlo en contacto con productos singulares y además, le aportan la posibilidad de degustarlos y adquirirlos en un espacio armónico, agradable y lúdico. El visitante podrá contactar con los productores, catar los productos locales, conocer sus procesos de producción,



realizar actividades lúdicas y entretener a los niños con una experiencia.

A todo lo expuesto, hay que sumarle los elementos multiplicadores que esta experiencia genera en la economía local, ya que favorece la actividad en alojamientos y restaurantes locales. De ahí que podamos afirmar que el desarrollo de las sociedades rurales estará ligado a la aparición de nuevos modelos de distribución alimentarios que relacionan cada territorio con sus productos.

Resumiendo, podemos decir que los objetivos generales de un Mercado son:

-  Desarrollo de un nuevo canal de comercialización de productos artesanales.
-  Fomento del turismo en el área rural.
-  Promoción y venta de los productos tradicionales.
-  Desarrollo empresarial y empleo.
-  Cooperación empresarial.

 Mantenimiento del ecosistema natural-productivo.

 Conservación del patrimonio gastronómico-etnográfico.

#### Patrón de Modelo de Negocio de una empresa de Mercado:

1. Canvas del Modelo de Negocio:
2. Manual de Buenas Prácticas:

#### *Propuesta de Valor:*

La propuesta de valor que se ofrece es un sistema de Mercados Gastronómicos a desarrollar en áreas rurales que permitan a los habitantes y visitantes del territorio:

-  Degustar todos los productos, mediante un sistema de cupones de degustación.
-  Informarse de las características de los productos que adquieren al conversar con los productores.



- 🌿 Adquirir, a un precio más justo, sin intermediarios, aquellos productos que le interesen.

Esta actividad se centrará en los fines de semana o festivos, que es cuando existe un mayor flujo de visitantes a las zonas turísticas y tendrá una duración aproximada de dos días, con la posibilidad de extenderla en puentes y vacaciones de larga duración.

#### *Segmentos de Clientes:*

Hemos identificado distintos grupos de clientes para este tipo de mercado, ya que las diferentes necesidades que se satisfacen requieren ofertas distintas.

Los segmentos identificados son:

- 1.- Los turistas/visitantes del territorio:

- 🌿 Comprar productos de los productores locales seleccionados por su calidad, singularidad y diversidad.
- 🌿 Degustar los productos locales con un sistema de ticket degustación.
- 🌿 Asistir a una actividad lúdica para niños.

2.- Las empresas/productores locales: Estos pagan mediante un canon la utilización de las infraestructuras (stand), bien mediante un porcentaje de la venta o un canon fijo, a pagar a la organización.

3.- Las empresas, organizaciones o personas patrocinadoras y colaboradoras: Estos clientes aportan ingresos o colaboración a cambio de publicidad y de promoción.



### *Relaciones con los Clientes y Canales de Distribución:*

La estrategia de relaciones con los clientes y de distribución de la propuesta, pasa por la relación personal con los productores y por la comunicación de la actividad de manera continua. Además, se intentará involucrar a las empresas turísticas locales tales como hoteles, casas rurales, restaurantes, empresas de turismo activo, oficinas de turismo, museos, etc., para que deriven a sus clientes a la visita de esta actividad complementaria a las suyas

### *Recursos Clave:*

Los recursos clave, los conforman los distintos tipos de activos tangibles, intangibles (conocimientos que posee la empresa, marcas, patentes, derechos, asociaciones y bases de datos de clientes y proveedores), humanos y financieros:

 **Infraestructura.** Es clave para el desarrollo de las ferias el disponer de una infraestructura que de

sustento físico, se han presupuestado materiales en madera a modo de los mercados tradicionales (tiene que aguantar en el exterior) de manera que puedan ser elaborados por las carpinterías existentes en el territorio y que la ampliación o modificación de los objetos sea fácil de llevar a cabo.

 **Territorio.** También es clave la ubicación del Mercado, ya que debe ser un sitio turístico o con previsión de recibir visitas durante la realización del mercado. Un ejemplo sería las zonas costeras, en verano y las zonas de interior con alto volumen de turismo rural, en otoño-invierno.

### *Actividades Clave:*

Las actividades clave a llevar a cabo en este negocio son la selección del lugar y la fecha de celebración del mercado, ya que será determinante para la asistencia de potenciales



clientes de compra de los productos expuestos por el empresariado agroalimentario de los espacios naturales.

#### *Socios Clave:*

Los socios clave de este modelo de negocio son:

-  Grupos de consumidores y asociaciones de productos: dan a conocer el mercado entre un público con gran interés por este tipo de productos.
-  Los establecimientos turísticos de la zona: que serán determinantes para canalizar a los turistas y visitantes hacia el mercado, además de establecer estrategias de promoción conjuntas y descuentos cruzados.
-  Los Ayuntamientos: para que pongan a disposición los servicios básicos necesarios.
-  La Fundación Andanatura: que actuará como asesor para la correcta ejecución del proyecto dada su experiencia en el desarrollo de esta tipología de mercados.

#### *Fuente de Ingresos:*

Los ingresos de este modelo de negocio para los productores, vienen derivados de la venta directa de sus productos a los consumidores y un de los ticket degustación.

Los ingresos para la organización, vienen derivados de:

-  Canon por el uso del stand.
-  Ticket degustación.
-  Patrocinio.
-  Subvenciones.

#### *Estructura de Costes:*

La estructura de costos de este modelo de negocio se compone de los siguientes gastos:

-  Organización: donde se incluye el transporte de la infraestructura, montaje, desmontaje, compra de productos para la restauración, etc.



 Marketing y promoción: donde se incluye la cartelería y demás elementos de promoción del evento.

 Otros gastos: como el seguro de responsabilidad civil para eventos, canon por ocupación de un espacio público, etc.).

### 3. Variables Clave:

En el modelo de negocio de un Mercado de proximidad cuenta entre sus variables clave con:

 Ubicación: área rural en la que se celebre el mercado. Debe ser un lugar preferentemente turístico o con una alta afluencia de visitantes, ya que ellos son los principales clientes de este modelo de negocio.

 N° de productores que acuden a vender productos: la actividad de degustar los diferentes productos artesanales es lo que lo hace el mercado atractivo para el visitante.

### 4. Cuenta de Resultados:

Con la facturación y la estructura de costos representada en el lienzo mostrado, la cuenta de resultados de este canal de comercialización es positiva, por lo que lo consideramos un modelo de negocio viable financieramente hablando.



*Caso Práctico:*

### **Mercados de Gastronomía Artesana Local.**

La Fundación Andanatura y Outsider-in han puesto en marcha un canal corto de comercialización basado en un mercado cuyo fin es trasladar al cliente final los productos elaborados por el empresariado agroalimentario del medio rural.



Gracias al potencial gastronómico del que las regiones rurales disponen, el mercado proporciona al empresariado rural una forma complementaria de venta de su producto, aumentando así los ingresos y realizando un marketing del producto directo al cliente final, sin intermediarios.

Véase [www.andanatura.org](http://www.andanatura.org)





MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



PROGRAMA **e**emplea **verde** 2007-2013



FONDO SOCIAL EUROPEO  
El FSE invierte en tu futuro



Acciones gratuitas cofinanciadas por el FSE